

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Bárbara Pavei Witthinrich

PLANO DE NEGÓCIO: Análise de viabilidade para a abertura de uma filial da loja Yes
Calçados na cidade de Tubarão - SC

Florianópolis
2015

Bárbara Pavei Witthinrich

PLANO DE NEGÓCIO: Análise de viabilidade para a abertura de uma filial da loja Yes
Calçados na cidade de Tubarão - SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso
de Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito à obtenção de graduação em
Administração

Orientador: Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates,
Dr.^a.

Florianópolis
2015

Bárbara Pavei Witthinrich

PLANO DE NEGÓCIO: Análise de viabilidade para a abertura de uma filial da loja Yes
Calçados na cidade de Tubarão – SC.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de dezembro de 2015.

Prof.^a Evelize Welzel, Dr.^a.
Coordenadora de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Fábio Beylouni Lavratti
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.^a.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Abilio Bosquetti, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda a minha família, em especial aos meus pais, Andréia Pavei Witthinrich, Ricardo Witthinrich Neto e minha irmã Gabriela Pavei Witthinrich pelo apoio, incentivo, confiança e amor dados a mim em todos esses anos, principalmente nesta etapa final da graduação, onde não mediram esforços para que eu concretizasse os meus sonhos. Aos meus amigos, pelo companheirismo e auxílio para que eu chegasse até essa fase da minha vida. A todos os professores que fizeram parte desta caminhada, em especial a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, responsável por me guiar em todo o desenvolvimento do presente trabalho, assim como por toda a atenção, dedicação e pelo conhecimento compartilhado e pelas oportunidades de aprendizado.

RESUMO

Diante da intensa inclusão de novas empresas no mercado, um planejamento de um novo empreendimento torna-se crucial para estabelecer um diferencial competitivo que lhe confira maior chance de sobrevivência, assim como é fundamental para delinear os passos necessários para a sua implementação. Desta forma, o presente estudo propõe um Plano de Negócio para analisar a viabilidade para a abertura de uma filial da Yes Calçados, com matriz localizada em Braço do Norte - SC, na cidade de Tubarão - SC. A loja atenderá ao público feminino, comercializando calçados e acessórios, como meias, cintos, bolsas, bijuterias e pashiminas. Quanto aos procedimentos metodológicos classifica-se como uma pesquisa descritiva, com predomínio qualitativo, embora se faça uso de etapas quantitativas. A etapa de coleta de dados foi subsidiada por dados secundários, sobretudo os dados setoriais, assim como por dados primários com a utilização de questionários e entrevistas para conhecer dados acerca dos principais atores do mercado almejado subsidiando a elaboração do planejamento em si. Por meio do plano de negócios constatou ser viável a abertura, tendo em vista os dados obtidos, como também o rápido retorno do investimento previsto e a excelente rentabilidade apresentada.

Palavras-chave: empreendedorismo, viabilidade, setor calçadista.

ABSTRACT

In face of new companies' intense inclusion in the market, planning a new enterprise becomes mandatory to competitive edge. It is also fundamental to the design of the necessary steps for its implementation. Thus, the aim of this study is to propose a Business Plan to analyze the viability of opening a Yes Calçados' subsidiary in Tubarão - SC, while the headquarter is in Braço do Norte - SC. The store will attend the female audience, selling shoes and accessories such as socks, belts, handbags, jewelry and scarves. As for bibliographic procedures, it is classified as a descriptive research with qualitative predominance, although it makes use of quantitative steps. The data collection stage was fed by secondary data, just like the usage of questionnaires for the collection of primary data in preparing the planning itself. Through the business plan it was found to be viable the opening, in view of the data, as well as the fast payback to the investment made and the excellent profitability presented.

Keywords: entrepreneurship, viability, footwear commerce

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco forças de Michael Porter.....	26
Figura 2 - Processo sistêmico contínuo.....	32
Figura 3 - Variáveis de marketing	32
Figura 4 - Equação cálculo ponto de equilíbrio.....	38
Figura 5 – Equação cálculo índice de lucratividade	38
Figura 6 - Equação cálculo índice da rentabilidade	39
Figura 7 - Equação cálculo índice de prazo de retorno do investimento	39
Figura 8 – Evolução da produção internacional de calçados de 2000 a 2007.....	41
Figura 9 - Classificação Nacional de Atividades Econômicas.....	68
Figura 10 - Arranjo físico.....	76
Figura 11 - Ponto de Equilíbrio	89
Figura 12 - Índice de lucratividade	89
Figura 13 - Índice de rentabilidade	90
Figura 14 - Prazo de retorno do investimento	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	53
Gráfico 2 - Idade.....	54
Gráfico 3 - Preço pago, em média, por um par de calçado	56
Gráfico 4 - Frequência da compra de calçados.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fornecedores.....	61
Quadro 2 - Informações fornecedores.....	63
Quadro 3 - Concorrentes diretos.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas	44
Tabela 2 - Cidade	55
Tabela 3 - Renda mensal	55
Tabela 4 - Forma de pagamento	57
Tabela 5 - Satisfação	58
Tabela 6 - Conhecimento da Yes Calçado (Braço do Norte)	58
Tabela 7 - Ocasões compra de calçados.....	59
Tabela 8 - Fatores críticos de sucesso	59
Tabela 9 - Número de empregados e estabelecimento em Tubarão SC.....	69
Tabela 10 - Matriz SWOT da matriz	70
Tabela 11 - Matriz FOFA filial.....	70
Tabela 12 - Distribuição lojas de calçados em Tubarão por bairro	74
Tabela 13 - Histórico remuneração funcionários Tubarão	78
Tabela 14 – Estimativa dos investimentos fixos	79
Tabela 15 – Estimativa do estoque inicial.....	80
Tabela 16 – Prazo médio de recebimento	81
Tabela 17 – Prazo médio de pagamento	81
Tabela 18 - Necessidade líquida capital de giro	82
Tabela 19- Cálculo caixa mínimo	82
Tabela 20 - Cálculo capital de giro	82
Tabela 21 - Estimativa investimentos pré-operacionais	83
Tabela 22 - Estimativa dos investimentos totais	84
Tabela 23 - Estimativa do faturamento mensal	84
Tabela 24 - Estimativa das despesas variáveis	85
Tabela 25 - Estimativa custo da mercadoria vendida	86
Tabela 26 - Estimativa dos gastos com mão-de-obra	86
Tabela 27 - Estimativa dos gastos com depreciação.....	87
Tabela 28 – Estimativa das despesas fixas mensais	87
Tabela 29 - Demonstrativo de resultado DRE.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3. JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	17
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	18
2.2.1 Estrutura do plano de negócios.....	20
2.2.1.1 Sumário executivo.....	21
2.2.1.2 Produtos e serviços.....	21
2.2.1.3 Análise de mercado	25
2.2.1.4 Plano de marketing.....	30
2.2.1.5 Plano de operações	34
2.2.1.6 Plano financeiro	35
2.3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA E VAREJO	39
3 METODOLOGIA	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2 COLETA DE DADOS	45
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	45
4 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE FILIAL..	47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	47
4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	48
4.3 PREMISSAS ESTRATÉGICAS DO EMPREENDIMENTO	50
4.4 ESTRUTURA DA EMPRESA.....	50
4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS	52
4.6 ANÁLISE DE MERCADO	52
4.6.1 Potenciais clientes.....	53
4.6.2 Fornecedores	60
4.6.3 Concorrentes	67

4.6.4 Variáveis importantes do setor.	68
4.6.5 Matriz SWOT	69
4.7 PLANO DE MARKETING	73
4.7.1 Preço	73
4.7.2 Praça	74
4.7.3 Produto	74
4.7.4 Promoção	75
4.8 PLANO OPERACIONAL	76
4.8.1 Layout operacional	76
4.8.2 Processos operacionais	77
4.8.3 Necessidade de pessoal	77
4.9 PLANO FINANCEIRO	78
4.9.1 Investimentos fixos	78
4.9.2 Capital de giro	80
4.9.3 Investimentos pré-operacionais	83
4.9.4 Investimentos totais	83
4.9.5 Faturamento mensal da empresa	84
4.9.6 Despesas variáveis	84
4.9.7 Custo da mercadoria vendida	85
4.9.8 Gastos com mão-de-obra	86
4.9.9 Gastos com depreciação	86
4.9.10 Despesas fixas mensais da empresa	87
4.9.11 Demonstrativo de resultados	87
4.9.12 Indicadores de viabilidade	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	93
ANEXO A- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A PROPRIETÁRIA MATRIZ	97
ANEXO B – QUESTIONÁRIO COM POTENCIAIS CLIENTES	98
ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FORNECEDORES	100

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo compõe a contextualização do tema de estudo, assim como a apresentação do problema de pesquisa. São expostos também, o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, além dos motivos que justificam a realização destes, em termos de importância, originalidade e viabilidade.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista o varejo e seu grande universo de negociações pode-se perceber que o mesmo possui grandes possibilidades de expansão, visto que de acordo com o presidente da Ablac (Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados), Imad Esper, o varejo mundial tem se reinventado para atrair o consumidor contemporâneo, sendo que o mesmo é influenciado pelas novas tecnologias do mundo atual, fazendo com que os hábitos de compra e de vida sejam modificados constantemente. Desse modo, fica a critério dos lojistas o desafio de entender e adotar medidas de adequação ao novo consumidor com o objetivo de agregar valor competitivo e expandir seus negócios. (REVISTA DO LOJISTA DE CALÇADOS, 2015).

De forma generalizada, é visível também o aumento das exigências apresentadas pelos consumidores, tanto em relação aos serviços quanto aos produtos. Nesse contexto, conhecer o ramo de atuação, analisar o mercado no qual se está inserido, identificar as necessidades dos clientes, permitindo assim o reconhecimento de todos os requisitos que envolvem a abertura de uma empresa de qualquer porte e tipo de negócio, são ações imprescindíveis, visto os riscos envolvidos em todo o processo.

Algumas empresas ao não se prepararem devidamente para iniciar seus negócios, acabam fechando suas portas no período de cinco anos. Este fato ocorre, pois ao abrir uma empresa, o gestor não se interessa em levantar as informações importantes sobre o mercado aonde irá se inserir, a grande maioria não planeja adequadamente as atividades básicas de funcionamento, como definição de estratégias, identificação do público alvo e não busca desenvolver um plano de ações para atingir as metas e os objetivos e principalmente negligencia a definição de onde pretende chegar (SEBRAE SP, 2014).

Segundo os estudos e pesquisas do SEBRAE SP (2014), o empreendedor deve se antecipar aos fatos, buscando informações, para que assim consiga seguir com persistência os seus objetivos traçados, de forma a enfrentar riscos e prezar pela qualidade e eficiência, alcançando então o sucesso desejado.

O presente trabalho tem como principal motivo a aspiração da autora em abrir o seu próprio negócio, porém, como citado anteriormente, a fase de planejamento é fundamental para a sobrevivência e sucesso da empresa, formulando a seguinte pergunta de pesquisa: É viável a abertura de uma filial da loja Yes Calçados, situada na cidade de Braço do Norte, em Tubarão - SC?

1.2 OBJETIVOS

A fim de delimitar o que será elaborado neste Plano de Negócio, traçou-se um objetivo geral, representando o foco do estudo, e quatro objetivos específicos, os quais nortearão todo o trabalho através das ações impostas.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade para a abertura de uma filial da loja Yes Calçados na cidade de Tubarão – SC, por meio de um Plano de Negócios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o mercado no qual o negócio pretendido será inserido, assim como os possíveis clientes, fatores críticos de sucesso, concorrentes, fornecedores e localização;
- b) Fazer uma avaliação estratégica do negócio pretendido a partir da construção e análise de uma matriz SWOT;
- c) Desenvolver um plano de marketing com foco nas estratégias mercadológicas, descrevendo os principais produtos e estrutura de comercialização;
- d) Elaborar um plano financeiro estimando o investimento total, capital de giro e indicadores de retorno do investimento.

1.3. JUSTIFICATIVA

Os consumidores esperam e exigem cada vez mais dos fatores que envolvem seus processos de compra, almejam ter sempre suas necessidades atingidas, ficando satisfeitos com a qualidade, preço e escolha de seus produtos ou serviços. Desta forma, o varejista deve buscar sempre pela autenticidade nas marcas, qualidade dos produtos e dar maior facilidade para o consumidor encontrar o que ele deseja, estando sempre atento a diferenciação como um método de agregação de valor (SEBRAE/SIS, 2015).

Os fatores supracitados tornam a análise importante, visto as exigências que o ramo tem destacado, fazendo com que o estudo auxilie na decisão de empreender, ou não, no negócio, sendo relevante dar a atenção necessária a todos os requisitos importantes para que ao final se consiga chegar a uma decisão, além do mais, irá analisar a expansão da matriz para outros mercados, verificando a adequação do negócio às características do mercado estudado.

A abertura de uma filial da loja Yes Calçados demonstra-se como uma oportunidade de negócio, tendo em vista que o setor calçadista nacional é composto por aproximadamente seis mil empresas que geram 210 mil empregos. Segundo dados de Corrêa (2001), a capacidade instalada do setor é estimada em 600 milhões de pares por ano, sendo 70% destinados ao mercado interno e 30% à exportação, gerando um faturamento de US\$ 8 bilhões por ano. Diante dos subsídios, o Brasil se coloca como o terceiro maior produtor mundial de calçados (CORRÊA, 2001).

A indústria de calçados, de acordo com Gorini e Siqueira (2002), sempre teve relevância para a economia brasileira com a geração de emprego e renda. Para os autores, o setor de calçado, é um setor intensivo em trabalho, podendo apresentar traços artesanais em sua produção, fazendo parte então das indústrias classificadas como tradicionais.

Diante do exposto, um trabalho dessa natureza e magnitude faz com que seja plausível explicitar todo o conhecimento tácito adquirido na graduação atrelando-os aos desejos pelo empreendedorismo, identificando lacunas estratégicas no setor de calçados, encontrando meios de transformá-los em uma oportunidade viável de negócio.

Este estudo é viável pela disponibilidade de informações, visto o laço familiar da acadêmica com a matriz da Yes Calçados, sendo possível ter acesso aos dados necessários, além do mais, a graduanda possui afinidade com o ramo e com o tema da pesquisa e possui os conhecimentos necessários para a elaboração do trabalho obtidos ao longo do Curso de Graduação em Administração.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente plano de negócios está estruturado em cinco capítulos: o primeiro discorre sobre o tema a ser abordado, contextualizando-o e explicitando o problema em questão. Apresentam-se também os objetivos almejados, assim como a justificativa, demonstrando a relevância da pesquisa.

O segundo capítulo faz menção aos conceitos referente ao tema empreendedorismo, ao referencial teórico sobre os tópicos englobados em um desenvolvimento de um plano de negócios, como também a caracterização do setor calçadista e varejo, sendo este, tema em estudo.

O terceiro cita a metodologia utilizada, a qual serviu de base instrumental para toda a elaboração do presente trabalho. Nele buscou-se mencionar de que forma os resultados serão alcançados e quais métodos serão utilizados, a fim de obter insumos para as análises necessárias.

Para a apresentação do plano de negócios em si, o quarto capítulo expõe os dados reais coletados para a análise da viabilidade da abertura de uma filial da loja Yes Calçados na cidade de Tubarão – SC, exibindo os produtos e serviços a serem ofertados, as pesquisas feitas com os clientes-alvo, fornecedores e concorrentes, apresenta-se as estratégias mercadológicas a serem defendidas pela empresa e toda a parte operacional, assim como a exposição de todas as despesas e receitas mostrados no plano financeiro.

O último capítulo foi destinado às considerações finais decorrentes de todo o estudo realizado, buscando sintetizar as análises feitas e os resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação teórica é a etapa que apresenta uma breve discussão sobre o tema em estudo, com o objetivo de fundamentá-lo nas teorias existentes, apresentando a visão de diversos autores a respeito do mesmo. Desta forma, a seguir, é apresentada uma revisão da literatura definindo empreendedorismo, abordando o tema plano de negócios, assim como sua estrutura e caracterizando o setor calçadista e varejo.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo contribui para a geração de bens, visto que o mesmo promove o crescimento e desenvolvimento da sociedade, desta forma, Fialho *et al* (2007) defendem que o empreendedorismo é um processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso. Para os autores, empreender está relacionado a geração de valores através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitem a descoberta e o controle de recursos, aplicando-os da melhor forma a fim de se tornarem produtivos.

O ato de empreender, para Fialho *et al* (2007), está diretamente relacionado à utilização de recursos de forma criativa e inovadora, assumindo riscos de forma calculada, buscando constantemente novas oportunidades. Desta forma, desenvolve-se a capacidade de criação, por meio do estabelecimento de objetivos e obtenção de resultados positivos.

Aidar (2007, p.2) complementa afirmando que:

O empreendedorismo está associado, ao processo pelo qual os produtos e serviços são substituídos no mercado, à substituição de produtos existentes por outros, mais baratos ou mais eficazes para a mesma função ou, simplesmente, à ação de tornar a função de um produto ou serviço obsoleta pela introdução de inovações tecnológicas.

Dolabela (2008), atrelado ao conceito de empreendedorismo, defende que o empreendedor é alguém capaz de definir algo a partir do nada, do indefinido, fazendo descobertas, colocando o acaso a seu favor. Para o autor, é nesse universo incerto que um indivíduo cria uma empresa, visto que ela é um novo sistema social que reúne pessoas que irão contribuir para a realização de objetivos pré-estabelecidos pelo empreendedor. O resultado de sua criação é único, pois todos os envolvidos são únicos, os quais, liderados pelo

empreendedor, irão definir uma nova cultura com a finalidade de buscar a realização, ou uma contrapartida, tanto financeira como espiritual.

De acordo com Dornelas (2005, p. 37):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. [...] O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar e utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.

Empreendedorismo, em conformidade com Fialho *et al* (2007), está ligado à criação de novas empresas, que começam pequenas e, aos poucos, vão tomando forma, podendo algumas chegarem ao sucesso, ou não.

Identificar e agarrar uma oportunidade são, por excelência, as grandes virtudes do empreendedor de sucesso, entretanto, há, entre os empreendedores iniciantes, um equívoco entre ideia e oportunidade. Ideias podem existir aos montes, o difícil é descobrir uma oportunidade, a qual está na mente e no coração das pessoas. A oportunidade deve se adequar à pessoa, ou seja, a mesma oportunidade pode ser interessante para um e não para outro, tendo em vista a capacidade de alguns em “ver o que os outros não veem”, alcançando a diferenciação (DOLABELA, 2008). De forma pragmática, a oportunidade está relacionada com o valor de mercado de uma ideia.

Para o autor, atrás de uma oportunidade sempre existe uma ideia, porém apenas um estudo de viabilidade, desenvolvido por meio de um plano de negócios, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio (DOLABELA, 2008). Nesse sentido, no próximo tópico será apresentado no que consiste um Plano de Negócios, bem como suas etapas constituintes e como desenvolvê-las.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Cada vez mais os empreendedores são convidados a pensar sobre os vários fatores que envolvem o seu negócio, assim como, a realização de um bom detalhamento de todo o

planejamento, antes de dar início a qualquer atividade, visto que é uma opção limitante e bastante arriscada gerir uma empresa sem um plano definido (SALIM *et al*, 2005).

Dolabela (2008) menciona que a taxa de mortalidade de novas empresas é bastante elevada nos três anos seguintes à sua criação: cerca de 90% no Brasil. As causas podem ser atribuídas, em grande parte, ao lançamento prematuro do novo produto ou serviço, confirmando ainda mais a necessidade de se desenvolver um planejamento de tudo o que envolve o negócio.

Desta forma, o Plano de negócios pode ser compreendido como: “Um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros” (SALIM *et al* 2005, p.03).

Dolabela (2008) complementa o conceito afirmando que o plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Para o autor é um documento completo sobre “o que é a sua empresa?”, o qual visa oferecer as respostas sobre a mesma, tendo em vista que é uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos.

O plano de negócios não é o negócio, mas sim sua descrição, tendo como objetivo indicar se o empreendimento tem potencial de sucesso, assim como também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou ilegais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis e que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência (DOLABELA, 2008).

O plano de negócios exige conhecimento sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade para lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e para vencer barreiras no relacionamento interpessoal. A elaboração do plano de negócios exige ideias claras e que todos os envolvidos estejam de acordo (DOLABELA, 2008, p.76).

A grande maioria das pessoas, de acordo com Salim *et al* (2005), afirma que um plano de negócio é de interesse apenas dos sócios das empresas, porém, além deles, o plano é fundamental para o uso interno da empresa, pois fará com seja possível que os empregados se convençam de que o plano é algo importante e trará benefícios para eles, desta forma, a empresa terá grandes aliados.

Já Dolabela (2008), complementa os autores, citando que o principal usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor, sendo uma ferramenta que o faz mergulhar

profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que ao final da análise podem até resultar na não abertura de uma empresa ou do não lançamento de um novo produto.

2.2.1 Estrutura do plano de negócios

Independente do seu segmento de mercado, Dornelas (2005) sugere que o plano de negócios seja elaborado contendo uma estrutura mínima, seguida dos seguintes tópicos:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. Produtos e Serviços
5. Análise de Mercado
6. Plano de Marketing
7. Plano Operacional
8. Estrutura da Empresa
9. Plano Financeiro
10. Anexos

Para Dornelas (2005, p. 100),

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. [...] Mas, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio.

Embora existam outros modelos de planos, toma-se aqui a proposta de Dornelas (2005) tendo em vista sua ampla utilização e por atender as necessidades do planejamento aqui intencionado.

2.2.1.1 Sumário executivo

Dornelas (2008, p. 55) destaca que “esta seção, normalmente inclui as seguintes subseções: descrição da oportunidade, conceito do negócio, panorama do setor, mercado-alvo, vantagem competitiva, modelo do negócio e oferta”.

Salim et al (2005, p. 41) esclarecem este conceito afirmando que:

O sumário executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Qual o investimento necessário, em quanto tempo vai recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que vamos ter de nosso investimento em um prazo estabelecido? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta.

Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes, como o resumo dos principais pontos do plano de negócio, dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições, dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos (SEBRAE, 2013).

2.2.1.2 Produtos e serviços

Nesta parte do plano deve ser descrito os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Precisam ser informadas quais as linhas de produtos, detalhando o tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, entre outras características dos produtos e serviços que serão ofertados (SEBRAE, 2013).

Dornelas (2005) acrescenta ainda que necessitam ser contemplados:

Quais são os produtos e serviços de sua empresa, por que ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção e em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência. Expondo as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes. (DORNELAS, 2005, p.136).

No caso do setor de varejo este tópico deve contemplar tanto os produtos que serão ofertados como os serviços que fazem parte da experiência de compra. Entretanto, Lovelock e Christopher (2006) afirmam que o setor de serviços está passando por mudanças revolucionárias, afetando o modo como a sociedade vive e trabalha. Novos serviços são lançados continuamente para satisfazer as necessidades existentes e outras ainda ocultas.

Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horário e locais específicos, efetuando mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome (LOVELOCK; CHRISTOPHER, 2006).

Para Lovelock e Wright (2006), “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

Os serviços, na maioria das vezes, são agrupados de acordo com o ramo de atuação. Entretanto, devido ao seu alto grau de variabilidade certas especificidades podem não ser definidas. Desta forma, Lovelock e Wright (2006) classificaram os serviços conforme explicitado abaixo:

- a) grau de tangibilidade dos processos de serviços;
- b) destinatário direto do processo de serviço;
- c) lugar e tempo;
- d) personalização x padronização;
- e) natureza da relação com os clientes;
- f) oferta e demanda em equilíbrio;
- g) instalação, equipamento e pessoal participando da experiência de serviço.

Os autores também destacam o modelo por eles descrito nomeado de: Oito componentes da Administração Integrada de Serviços, onde os oito elementos são: Elementos do Produto; Lugar e tempo; Processo; Produtividade e Qualidade; Pessoas; Promoção e Educação; Evidência Física e Preço e Outros Custos do Serviço.

- a) Elementos do Produto: são as características do produto principal e os elementos adicionais que os envolve, agregando assim, valor aos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).
- b) Lugar e tempo: essas variáveis se referem à entrega dos elementos do produto/serviço, assim como os canais de distribuição (físico ou eletrônico) e das organizações intermediárias que realizam as tarefas associadas a vendas, serviços e contato com os clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

- c) Processo: é o método e a sequência das operações no desenvolvimento dos elementos do produto/serviço, a fim de garantir a eficácia e eficiência da entrega do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).
- d) Produtividade e Qualidade: faz referência ao grau de eficácia com que os insumos de serviços são transformados em produtos, com o intuito de satisfazer os clientes diante de suas necessidades, desejos e expectativas (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).
- e) Pessoas: refere-se às pessoas que irão fornecer o serviço. Através delas ocorrerá um contato direto e pessoal entre os clientes e colaboradores, sendo que os clientes, na maioria das vezes, julgam a qualidade do serviço que recebem (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).
- f) Promoção e Educação: a promoção dá-se através da comunicação eficaz, a qual trará informações sobre os produtos e serviços, assim, irão persuadir os clientes alvo, incentivando-os também a entrarem em ação em momentos específicos. Já a educação é voltada aos novos clientes, visto que estes precisam aprender sobre os benefícios do produto, onde e como obtê-los, assim como participar dos processos do serviço. (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).
- g) Evidência Física: são os elementos visuais ou tangíveis que fornecem evidência da qualidade de serviço, visto que a aparência pode gerar um alto impacto para os clientes, tanto positivos quanto negativos. Desta forma, a evidência física abrange qualquer variável tangível que facilite a comunicação do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).
- h) Preço e Outros Custos do Serviço: é o componente onde se define o preço justo a ser cobrado pelo serviço prestado, assim como também aos custos decorrentes da venda do produto de serviço incorridos aos clientes como tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

O marketing de serviço eficaz, para Berry e Parasuraman (1992), é um sólido conceito no qual os serviços bem feitos e perfeitamente executados são eles próprios o marketing, ou seja, a imagem da excelência se perpetua pelo boca a boca. Um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um

reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço. Nesse contexto, segundo os autores, as empresas devem prezar pela qualidade em seus serviços, visto que, quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, cometendo erros, ela estremece a confiança do cliente, abalando suas chances de excelência.

Com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, o empreendedor deve, cada vez mais, agregar valor ao produto através de serviços, constituindo um diferencial que define a vantagem comparativa dos fornecedores. Desse modo, produto e serviços quase sempre andam juntos, visto que serviço se distingue do produto pela sua característica de intangibilidade, enquanto o produto é material, o serviço não é palpável, porém o serviço agrega valor ao produto, como fonte de atração do consumidor (DOLABELA, 2008).

Complementando os conceitos de serviço, Kotler e Keller (2012, p.348) afirmam que “Produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideia”.

Kotler (1998) traz o conceito de produto ampliado, que contempla produto e serviços conjuntamente, sendo adequado ao varejo quando o cliente se dirige à empresa para comprar um determinado bem, levando também em consideração os aspectos de qualidade inerentes ao serviço de atendimento, venda e em alguns casos pós venda.

Desta forma, Kotler (1998) cita que o produto ampliado que visa atender aos desejos dos consumidores além de suas expectativas.

O produto ampliado leva a empresa a examinar o sistema de consumo total do consumidor: a maneira pela qual o comprador de um produto desempenha a tarefa total realizada quando usar o produto. Desta forma, a empresa reconhecerá muitas oportunidades para ampliar sua oferta de maneira competitivamente eficaz (KOTLER, 1998, p.384).

Após ter sido contextualizado o conceito de produto e serviço, deve-se analisar a relação dos mesmos com os clientes, concorrentes e com os fornecedores dos produtos, desta forma, uma análise de mercado contribui para esta ação, tópico este, abordado a seguir.

2.2.1.3 Análise de mercado

A análise de mercado consiste em conseguir determinar características do mercado, suas expectativas, necessidades, aceitação ou rejeição de alguma ideia, produto ou pessoa, através de um processo de consulta de uma amostra desse mercado (SALIM *et al*, 2005).

Uma análise de mercado que integra o Plano de Negócios demonstra que o empreendedor está atento às variáveis do mercado, e não se baseia apenas na sua “boa ideia”. A análise pode dar uma visão sobre as condições que a empresa tem para ingressar no mercado e sobre a convivência de se investir nela. (SALIM *et al*, 2005, p.74).

É uma área em que se faz uma análise completa dos mercados, dos concorrentes, dos parceiros e das alianças estratégicas, procurando segmentar os mercados e avaliar a forma de abordagem que deve ser dada a cada segmento (SALIM *et al*, 2005, p. 74).

Para Kotler e Keller (2012), as empresas e seus fornecedores, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que geram oportunidades, porém, da mesma forma impõem ameaças. Tais forças representam “fatores não controláveis” que a empresa precisa monitorar e aos quais ela precisa reagir.

Devido às rápidas mudanças, não apenas a partir de concorrentes, mas como também de novos entrantes, as novas empresas necessitam de uma estratégia empresarial altamente competitiva, forçando os gestores a criarem uma visão sistêmica para a estruturação organizacional (PIRES, 2009).

Desta forma, Porter (2004) complementa que uma análise de mercado, deveria contemplar todas as forças que de alguma forma impactam o setor de atuação do negócio. “Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo: uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas” (PORTER, 2004, p.3).

O modelo das cinco forças competitivas, concebidas por Porter em 1985, determinam o potencial de lucro final na indústria, sendo medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido, além disso, promovem uma análise acerca das reais ameaças, das barreiras existentes no setor, das possibilidades de mudança de papéis à montante e à jusante na cadeia de valor (PORTER, 2004).

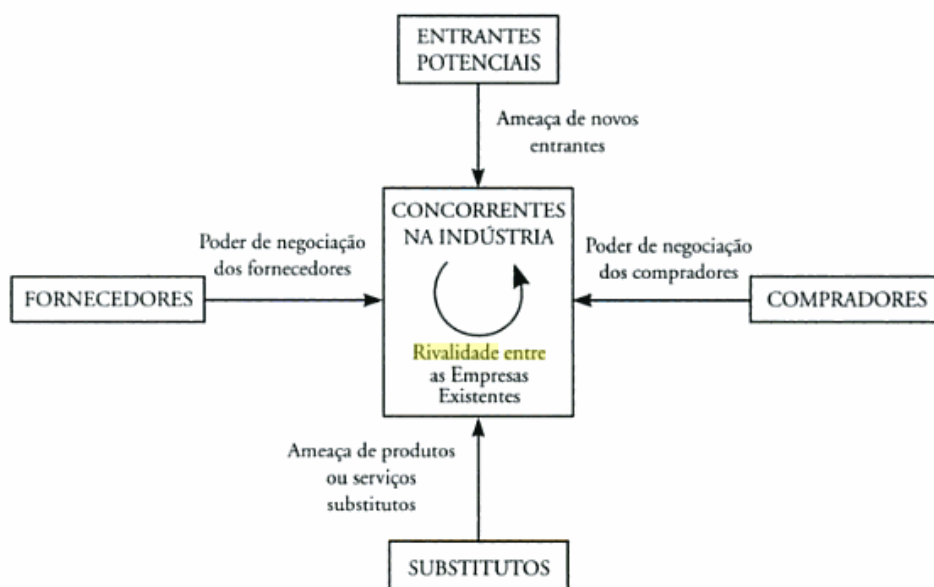
Para o autor, as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Quando mencionadas as cinco forças, clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais, são tratados todos como

“concorrentes” para as empresas na indústria. Nesse sentido, concorrência, pode ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 2004).

“Todas as cinco forças em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias” (PORTER, 2004, p.06).

A figura 1 demonstra como essas forças influenciam as decisões competitivas de uma empresa:

Figura 1 - As cinco forças de Michael Porter



Fonte: Porter (2004)

Desse modo, Porter (2004) explicita os principais fatores que compõem cada uma das forças expostas na Figura 1:

- a) Rivalidade entre as empresas existentes: a entrada de novos concorrentes no mercado inserido constitui-se como uma ameaça pela possibilidade de imersão de novas empresas com uma nova capacidade de operação e com o objetivo de ganhar parcela de mercado. A rivalidade ocorre em razão de um ou mais concorrentes sentirem-se pressionados ou então pela própria percepção de uma oportunidade de melhoria em sua posição. Esse padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria em geral se aprimorem. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
 - Crescimento lento da indústria;
 - Custos fixos ou de armazenamento altos;
 - Ausência de diferenciação ou custos de mudanças;
 - Capacidade aumentada em grandes incrementos;
 - Concorrentes divergentes.
- b) Ameaças de produtos ou serviços substitutos: todas as empresas competem com outras que fabricam produtos substitutos, constituindo em uma ameaça, visto que isso pode fazer com que os preços sofram uma redução. Devem ganhar mais atenção aqueles produtos que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “*trade-off*” e os produzidos por indústrias com lucros altos.
- c) Poder de negociação dos compradores: os clientes esperam que os preços dos fornecedores abaiquem, porém, almejam também que a qualidade dos produtos melhore. A capacidade de uma empresa cliente em criar vantagem depende do volume de compra, da quantidade de informações que possuem ou até mesmo da ousadia em experimentar novas alternativas.
- d) Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem ser considerados com uma ameaça tendo em vista que podem exercer poder de negociação sobre as empresas clientes, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens por eles oferecidos.
- e) Ameaças de novos entrantes: refere-se à facilidade ou dificuldade com que novos concorrentes começam a competir, e então analisar quais as barreiras existentes.

Complementando as cinco forças competitivas de Porter anteriormente citadas, deve ser dada atenção à avaliação estratégica de uma empresa como um todo, analisando os fatores internos, externos, assim como as oportunidades e ameaças.

A estratégia do negócio do plano de negócios é o resultado da análise conjunta de diversas informações, obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e referências dos clientes (SALIM *et al*, 2005, p.86).

O pensamento estratégico é a postura do empresário com o intuito de aperfeiçoar de maneira interativa a empresa com o ambiente em tempo real (OLIVEIRA, 2010).

Dias (2006, p.26) complementa:

Estratégia é o conjunto de ações praticadas por uma organização visando a adequá-la ao seu ambiente competitivo (presente e futuro) e para levá-la a alcançar suas maiores finalidades: sobreviver no longo prazo, gerar valor e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes, a qual se evidencia por um desempenho organizacional efetiva e sustentadamente superior.

Desta forma, é necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente, em seguida estudar os pontos fortes e fracos da empresa, observados em relação aos concorrentes e, também, sob o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou atrapalham a empresa de atingir seus objetivos e metas (SALIM *et al*, 2005).

O diagnóstico estratégico, de acordo com Oliveira (2010), em seu processo de análise externa e interna, apresenta os seguintes pontos:

- a) Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis pela empresa, garantindo uma condição favorável para a empresa;
- b) Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis, porém, provocam uma situação desfavorável para empresa em relação a seu ambiente;
- c) Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, podendo a mesma obter condições e interesse para usufruí-la;
- d) Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, sendo que criam condições desfavoráveis a ela.

A análise externa estuda a relação existente entre a empresa e seu ambiente em relação às oportunidades e ameaças, como também a sua atual posição em relação ao mercado. Desta maneira, as empresas podem aproveitar as oportunidades, procurando então suavizar ou absorver as ameaças, procurando se adaptar a elas (OLIVEIRA, 2010).

Pereira (2010, p. 102) conceitua as oportunidades como [...] os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade.

Nesse contexto, é importante salientar que a partir da análise externa é essencial que as organizações definam os fatores críticos de sucesso, sendo que não é a organização quem faz isso, mas sim o mercado, visto que fatores críticos de sucesso, de acordo com Pereira (2010),

são condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que as organizações obtenham sucesso em seu setor de atuação.

Para o autor, um fator crítico de sucesso não é um elemento que a organização tem ou não tem, ou então um elemento que a organização faz bem ou não, trata-se de aspectos que a mesma tem que ter de acordo com o setor em que atua para que ela se mantenha com o objetivo de não ir à falência (PEREIRA, 2010).

São aquelas condições que a organização tem que ter para sobreviver; e não é ela quem as estabelece, ou melhor, é ela, mas observando o mercado, ou seja, lendo as condições que o mercado está passando. (PEREIRA, 2010, p.94).

O autor cita também que as ameaças são os elementos negativos, aqueles que criam obstáculos a sua estratégia e dificultam o cumprimento da missão da organização, podendo ou não ser evitados quando conhecidos em tempo hábil (PEREIRA, 2010).

A análise interna, para Oliveira (2010), tem o intuito de colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, destacando seus pontos fortes e fracos. Deve considerar, como forma de comparação, as outras empresas de seu setor de atuação, tanto os concorrentes diretos, como os concorrentes potenciais, fazendo com que seja possível relacionar a empresa (controlável pelo gestor) e os concorrentes (externos e não controláveis).

Pereira (2010, p. 109-110) define os pontos fortes como as “[...] características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado [...]” e os pontos fracos como “[...] características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado”.

Oliveira (2010) apresenta o ponto neutro, sendo aquele que em determinado momento não está sendo considerado nem como deficiência, nem como qualidades, entretanto, visto o processo dinâmico existente, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

É necessário interligar os fatores externos e internos à empresa, pois é evidente essa ação de interligação e influência entre todos os fatores. Entretanto, do ponto de vista prático, é interessante fazer essa consolidação depois de concretizadas as análises dos fatores externos e internos de maneira isolada (OLIVEIRA, 2010, p.72).

A organização, de acordo com Pereira (2010), deve fazer uma reflexão ao término da Análise Externa e Interna e localizar todos os elementos listados individualmente e posicioná-los na Matriz FOFA. Após, todos os pontos fortes devem ser relacionados aos pontos fracos e

também com todas as oportunidades e ameaças, sempre questionando se o ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”, aproveitar a oportunidade “z” ou minimizar o impacto da ameaça “w”, tal que se evidencie o nível de força de cada um dos pontos fortes e consequentemente do próprio negócio.

2.2.1.4 Plano de marketing

Analisando o cenário mundial, tendo em vista as mudanças rápidas e avassaladoras, faz com que o desafio em acompanhar os novos cenários exija uma nova visão sobre o marketing. As mudanças na economia fazem com que o marketing seja altamente influenciado, visto que sempre que ocorrem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor muda o que consequentemente provoca mudanças no marketing. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAM, 2010).

Para compreender a amplitude e o potencial do marketing, Dolabela expõe que “O Marketing serve para detectar oportunidades de mercado ou demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes. Seja da própria empresa, seja de seus concorrentes” (DOLABELA, 2008, p.137).

Kotler e Keller (2012) afirmam que o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Definindo-o de maneira simples, pode se dizer que ele supre as necessidades lucrativamente.

Cobra (2003, p.07) cita ainda que “A essência do marketing é um estado da mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja”.

A fim de atender as demandas dos clientes, as responsabilidades administrativas de uma equipe de marketing giram em torno de quatro áreas, definidas com os 4’As, que segundo Dolabela (2008) são:

a) Análise: consiste em compreender as forças atuantes no mercado em que a empresa opera ou pretende operar no futuro. É um processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade daquelas forças vigentes no mercado que interessam comercialmente à empresa. Para tal finalidade, utiliza-se a pesquisa de mercado como um instrumento, fazendo com que seja possível manter a

empresa atualizada quanto as oportunidades, ameaças, mudanças e tendência do seu mercado (DOLABELA, 2008, p.136).

b) Adaptação: responsável pelo ajuste da oferta da empresa, tendo o seguinte composto de apresentação: design, marca, embalagem, preço e assistência aos clientes, visando ajustar a oferta da empresa. (DOLABELA, 2008, p.136).

c) Ativação: é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada. Envolve o composto de comunicação: distribuição, logística, venda pessoal e publicidade. Visa colocar o produto à disposição do comprador na hora e no lugar em que ele mais o deseja (DOLABELA, 2008, p.136).

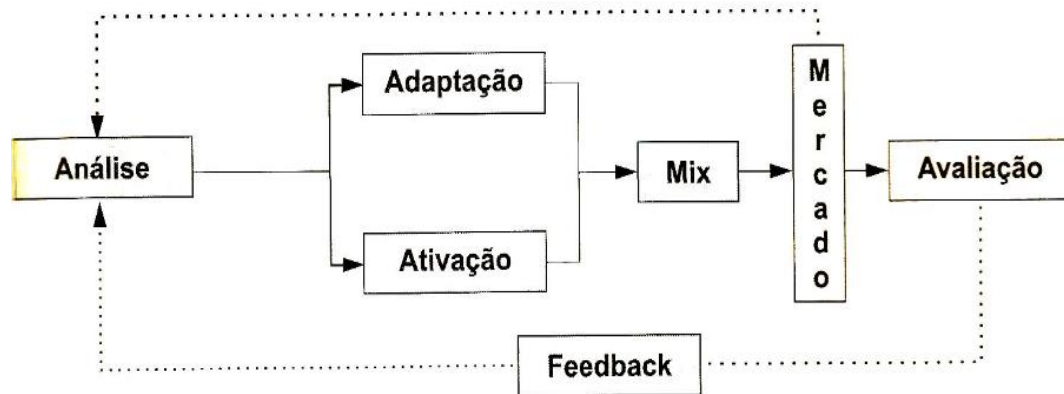
d) Avaliação: com a finalidade de melhorar a relação custo/benefício das atividades que estão no controle do empreendedor, desenvolvem-se sistematicamente métodos e técnicas destinadas a mensurar os resultados de determinadas ações, com o intuito de recomendar melhorias que contribuam para um maior grau de eficácia de futuros processos de fabricação e comercialização (DOLABELA, 2008, p.136).

Em termos estruturais, para Richers (2000), os 4A's são classificados em dois grandes grupos:

- a) Análise e avaliação com funções de apoio;
- b) Adaptação e ativação desenvolvem funções de linha, exercidas por pessoas e equipes de produção e vendas.

Para o autor, o sistema dos 4As busca atender a necessidade de entrosamento entre as áreas. A principal ideia do sistema dos 4As é que o marketing não deve ser idealizado como um conjunto de funções desconexas, deve sempre ser entendido como um fluxo contínuo e sistêmico. A figura 2 descreve o processo sistêmico contínuo:

Figura 2 - Processo sistêmico contínuo



Fonte: Richers (2000).

Assim como os 4As, McCarthy classificou várias atividades de marketing em ferramentas de mix de marketing, os quais denominou os quatro Ps do marketing: produto, praça (ponto de venda) e promoção (KOTLER; KELLER, 2012).

A figura 3 mostra as variáveis de marketing sob cada P:

Figura 3 - Variáveis de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012)

- a) Produto: é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades organizações, informações e ideia produtos (KOTLER; KELLER, 2012).

- b) Preço: é quanto o produto ou serviço vale para o consumidor. Para o negócio, o preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o retorno desejado pela empresa (SEBRAE, 2013). De acordo com Ferrel e Hartline (2005), o preço é o único elemento do comportamento de marketing que resulta em receita para a empresa, sendo um elemento mais facilmente manipulável.
- c) Promoção: “o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising” (COBRA, 1997, p. 29). Já Kotler e Armstrong (2003, p. 48) dizem que “promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo”.
- d) Praça: O produto deve estar sempre acessível ao consumidor, sendo que o local onde ele será posicionado influencia no momento da venda, pois, a “escolha do ponto para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição: atacado, varejo ou distribuidor; ao transporte e a armazém” (COBRA, 1997, p. 29). Já para Churchill e Peter (2005, p. 20), “praça refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para troca”.

Isto posto, torna-se explícito a importância do marketing em uma organização, fazendo com que seja totalmente relevante desenvolver um plano de marketing para uma empresa, uma vez que o plano de marketing é, de acordo com Kotler e Keller (2012), um documento que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e o que ele indica como planejamento para a empresa, a fim de alcançar seus objetivos. Para os autores, os planos de marketing estão se tornando mais voltados para o cliente e concorrentes.

O plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina com todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos (DOLABELA, 2008, p.139).

Para Cobra (2003), o plano precisa ser apresentado de forma:

- a) Clara: não deve ser redigido de forma ambígua, afirmando com clareza o que deve e como deve ser feito;
- b) Quantificado: com a finalidade de monitorar o desempenho as atividades devem ser quantificadas e orçadas;
- c) Focada: deixar definido o que se pretende atingir, de forma objetiva e quantificada;
- d) Realista: deve estar de acordo com o potencial mercado;
- e) Concordância: o pessoal responsável pela execução deve ser notificado sobre os acontecimentos.

Desta forma, após ter sido explicitado sobre produtos e serviços, feito a análise dos clientes, concorrentes e fornecedores, assim como as estratégias do composto de marketing, deve ser dada atenção à operacionalização do negócio, por meio da elaboração do plano de operações, para a definição da distribuição de alguns recursos, como estoque, vitrines, estantes, prateleiras, como também o espaço disponível para a circulação de pessoas.

2.2.1.5 Plano de operações

O plano de operações visa obter um maior controle e qualidade nas operações envolvendo o processo de vendas, produtos e atendimento ao cliente. Para Dornelas (2008 p. 100), nesse capítulo deve constar “informações operacionais atuais e previstas de fatores como o *lead time* do produto ou serviço, percentual de entrega a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, entre outros”.

De acordo com o SEBRAE (2013), o plano operacional é composto pelo *layout*, capacidade produtiva, comercial e serviços, processos operacionais e necessidade de pessoal.

- a) *Layout*: definição de como será a distribuição dos diversos setores da empresa, assim como alguns recursos: mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estante, vitrines, entre outros;
- b) Capacidade produtiva, comercial e serviços: avaliar a capacidade instalada da empresa, para que se tenha conhecimento do quanto pode ser produzido ou

quantos clientes podem ser atendidos de acordo com a estrutura, diminuindo então, a ociosidade e o desperdício;

- c) Processos operacionais: deve ser elaborado o roteiro com todas as atividades a serem realizadas, descrevendo todas as atividades, como serão as vendas de mercadorias, a prestação de serviços e as rotinas administrativas;
- d) Necessidade de pessoal: fazer uma projeção da equipe necessária para o funcionamento do negócio de forma eficaz e seus turnos de trabalho.

Complementando, Cielo *et al* (2009, p.07) sintetizam afirmando que o plano de operações visa “escolher uma localização adequada da empresa, o desenho de sua estrutura física, definir sobre sua capacidade de produção, escolher os processos operacionais na produção e a necessidade de pessoa em termos de quantidade e qualificação.”

2.2.1.6 Plano financeiro

Um dos questionamentos feitos pelos empreendedores iniciantes é: Quanto será necessário gastar para montar uma empresa e iniciar as atividades? Essa pergunta pode ser sanada estimando-se os investimentos iniciais, como as despesas pré-operacionais, todos os gastos obtidos antes da empresa começar a funcionar, investimentos fixos, que são os gastos com aquisição e instalação de máquinas, equipamentos, obras e reformas, móveis e os investimentos iniciais de capital de giro, gastos necessários para iniciar as atividades da empresa, como o aluguel, luz, honorários etc. (DOLABELA, 2008).

Para Groppelli e Kikbakht (1998, p. 364), planejamento financeiro “é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada”.

Administrar uma empresa, sob todos os pontos de vista, é uma tarefa complexa, tendo em vista a grande quantidade de temas financeiros existentes. Porém, alguns temas se identificam mais com o dia-a-dia dos pequenos e médios empresários, aqueles que apresentam maiores dificuldades de interpretação e requerem decisões urgentes e essenciais (ASSEF, 1999).

De acordo com SEBRAE (2013), o plano financeiro como etapa constituinte de um plano de negócios serve para determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. Formado pelos:

- a) Investimentos fixos;
- b) Capital de giro;
- c) Investimentos pré-operacionais.

O modelo apropriado para a elaboração de um plano financeiro, de acordo com SEBRAE (2013) contempla os seguintes itens:

- a) Investimentos fixos: corresponde a todos os bens que devem ser comprados para que o empreendimento em planejamento funcione de maneira apropriada. Como os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas, assim como a quantidade adequada com seus respectivos valores, a fim de obter-se um valor total a ser desembolsado.
- b) Capital de giro: entre as principais causas do fracasso do negócio está a falta de capital de giro, indicando o descontrole do fluxo de caixa e problemas financeiros.

O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos. Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p.13).

O capital de giro, de acordo com SEBRAE (2013), é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, envolvendo a compra de matéria-prima ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento de despesas. O mesmo é dividido em duas etapas: Estoque inicial, composto pelos materiais necessários para a fabricação dos produtos vendidos ou pelas mercadorias que serão revendidas e o caixa mínimo, sendo o capital de giro próprio necessário para movimentar o negócio.

- c) Investimentos Pré-operacionais: são os gastos realizados antes de dar início as atividades da empresa, como pinturas, instalação e até mesmo as taxas de registro da empresa.
- d) Investimento total: neste item é possível verificar o investimento total para a abertura de uma empresa, são somados os valores dos itens anteriores: investimentos fixos,

capital de giro e investimentos pré-operacionais, assim como a apresentação das fontes de recursos (próprios, terceiros, entre outros).

- e) Faturamento mensal: tem como objetivo realizar a previsão de quanto a empresa irá faturar por mês (quantidade de produtos a serem oferecidos x preço de venda).
- f) Custo unitário: esse item diz respeito ao cálculo do custo com matéria-prima e embalagens, nesse caso, essas informações são interessantes para quem deseja abrir uma indústria.
- g) Custos de comercialização: são registrados gastos com impostos e comissões de vendedores, incidindo diretamente sobre as vendas, sendo classificado como custo variável.
- h) Apuração do Custo da mercadoria vendida: deve ser apurado o custo das mercadorias vendidas, sendo representado pelo valor que deveria ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. O cálculo é feito multiplicando a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição.
- i) Custos de Mão-de-obra: nesta etapa é definida a quantidade de pessoas que serão contratadas para desempenharem todas as atividades do negócio, assim como os custos com FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, entre outros.
- j) Custos com depreciação: deve ser feito um levantamento de todos os bens relatados no item de investimentos fixos. Para calcular a depreciação desses bens deve-se determinar o tempo de vida útil, em anos, de cada bem, posteriormente divide-se o valor em anos para saber o valor anual da depreciação, para que então se divida o custo anual da depreciação por 12 para encontrar o valor mensal de depreciação.
- k) Custos fixos operacionais mensais: são os gastos que não sofrem alteração em relação ao volume de produtos vendidos em um determinado tempo, como água, aluguel, salários, depreciação.
- l) Demonstrativo de resultados: Dornelas (2005, p. 166), enfatiza que o demonstrativo de resultados “é a demonstração do resultado de uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período”. Para Ross,

Westerfield e Jordan (1998, p. 42), a demonstração do resultado “mede o desempenho da empresa em certo período, geralmente um trimestre ou um ano”.

m) Indicadores de viabilidade: depois de realizar todos os cálculos que envolvem a abertura de uma empresa, deve ser analisada a viabilidade financeira por meio dos seguintes indicadores:

- Ponto de equilíbrio: Segundo (Lapponi, 1996, p. 231), “a análise do ponto de equilíbrio é uma técnica usada para analisar a relação entre vendas e rentabilidade”. Dornelas (2005, p. 169) menciona que “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto, no qual a receita proveniente de vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”.

Figura 4 - Equação cálculo ponto de equilíbrio

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição (*)}}$$

(*) Observação

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição (Receita Total - Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}}$$

Fonte: SEBRAE (2013)

- Lucratividade: é o indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. Com esse indicador a empresa consegue verificar se possui uma boa lucratividade.

Figura 5 – Equação cálculo índice de lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Fonte: SEBRAE (2013)

- Rentabilidade: é o indicador de atratividade dos negócios, sendo que mede o retorno do capital investido aos sócios.

Figura 6 - Equação cálculo índice da rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Fonte: SEBRAE (2013)

- Prazo de retorno do investimento (*Payback*): indica em quanto tempo o empreendedor irá recuperar o investimento feito no negócio. O período de *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado em seu empreendimento. Os períodos de *payback* são geralmente usados como critério para a avaliação de investimento, indicando o tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial. Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seu investimento, maior sua possibilidade de perda. Portanto, quanto menor for o período de *payback*, menor será a exposição da empresa aos riscos (DOLABELA, 2008).

Figura 7 - Equação cálculo índice de prazo de retorno do investimento

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Fonte: SEBRAE (2013)

Após ter sido citado todos os tópicos que contemplam um plano de negócios, se faz necessário explorar o conceito de varejo, assim como caracterizar o setor calçadista.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA E VAREJO

O Brasil, nas últimas quatro décadas, tem se destacado na história do calçado e ganho ênfase entre os fabricantes de manufaturados de couro, ocupando o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, tendo ainda importante participação na fatia de calçados femininos que incorporam qualidade a preços competitivos (SINDICALÇADOS/ES, 2012).

De acordo com o Sindicato da Indústria de Calçados do Estado do Espírito Santo, apesar da concentração das empresas de grande porte estar localizada no estado do Rio Grande do Sul, a produção brasileira de calçados está gradualmente sendo distribuída para as

regiões do Sudeste e Nordeste do país. Há também crescimento na produção de calçados no estado de Santa Catarina, na região de São João Batista e em Minas Gerais, na região de Nova Serrana e Belo Horizonte (SINDICALÇADOS/ES, 2012).

O Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas registrou a criação de 184.905 novos empreendimentos no Brasil em março de 2015, alta de 28,0% em relação ao mês de fevereiro, quando 144.501 novas empresas foram criadas. O número representa alta de 22,3% comparado ao montante de novos empreendimentos surgidos em março de 2014 (EXPERIAN, 2015).

Em relação ao mercado varejista de calçados e bolsas, de acordo com o SEBRAE (2015), a Couromodas (Feira internacional de calçados, artefatos de couro e acessórios de moda) realizou, em outubro de 2012, com apoio da Ablac (Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados), o estudo Perfil do Varejo Brasileiro de Calçados e Bolsas. Foram pesquisados 3.331 pontos de venda, de 200 cidades de todas as unidades da federação (SEBRAE, 2015).

Os dados mostram que o maior número de estabelecimentos concentra-se na região Sudeste (41%), seguido da região Sul (25%). As regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste estão com 17% dos estabelecimentos do setor cada uma delas. De acordo com a pesquisa, 47% das empresas possuem um faturamento mensal de até R\$200 mil, 22% faturam entre R\$ 201 mil e R\$ 400 mil e 13% faturam mais de R\$ 800 mil (SEBRAE, 2015).

A figura 8 mostra a evolução da produção de calçados, em volumes, nos 10 principais países produtores.

Figura 8 – Evolução da produção internacional de calçados de 2000 a 2007

Evolução da produção internacional de calçados de 2000 a 2007 (em milhões de pares)										
Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Part. (%) 2007	Variação 2000-2007 (%)
1. China	6.442	6.628	6.950	7.800	8.800	9.000	9.600	10.209	63,5	58,5
2. Índia	715	740	750	780	850	909	960	980	6,1	37,1
3. Brasil*	580	610	642	665	755	806	796	796	5,0	37,3
4. Vietnã	303	320	360	417	445	525	630	665	4,1	119,5
5. Indonésia	499	488	509	511	564	552	560	565	3,5	13,2
6. Tailândia	267	273	270	268	260	264	275	268	1,7	0,4
7. Paquistão	241	242	245	250	250	251	247	246	1,5	2,1
8. Itália	390	375	335	303	281	250	244	242	1,5	-38,0
9. Turquia	219	211	215	218	224	170	175	172	1,1	-21,5
10. México	285	217	194	192	244	197	185	170	1,1	-40,3
Total geral	12.079	12.220	12.322	13.264	14.396	14.531	15.269	16.074	100,0	33,1

Fontes: Campos e Calandro (2008); Abicalçados (2008; 2009a).

* Segundo a Abicalçados, de 2000 a 2002 os dados são estimativas do IBGE e da Abicalçados. A partir de 2003, os dados são pesquisados pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – lemi.

A participação do Brasil, na produção internacional de calçados, cresceu significativamente ao longo dos anos, passando de 580 milhões em 2000 para 796 milhões em 2007, fazendo com que ocupasse o 3º lugar entre os principais países produtores de calçados.

Atrelado ao setor calçadista, o varejo acompanha o seguimento, desta forma, Salim *et al* (2005) afirmam que a venda a Varejo é aquela em que o fornecedor vende diretamente ao consumidor final, para seu próprio consumo, em quantidades geralmente pequenas. Desta forma, a empresa de varejo procura atender a um consumidor que compra para uso próprio, não repassando a terceiros, em forma de negócio, qualquer parcela da quantia comprada.

As lojas varejistas geralmente têm estoques e procuram pagar comissões de vendas, lidando, desta forma, com consumidores no dia-a-dia, buscando prezar o bom atendimento, procurando colaboradores que possuam habilidade de lidar com os fregueses, auxiliando no sucesso do negócio (SALIM *et al*, 2005).

O varejo de moda, incluindo a comercialização de calçados, bolsas e acessórios, de acordo com a Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), em pesquisa de

2012, tem um importante papel econômico e social para o Brasil, visto que gera emprego e renda impactando na balança comercial, além de exportações superiores a US\$ 1 bilhão ao ano (SEBRAE, 2015).

3 METODOLOGIA

A descrição da metodologia de pesquisa pode ser definida como uma explicação minuciosa e detalhada de todo o método. É um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados com o intuito de atingir o objetivo geral do mesmo e, por conseguinte seus objetivos específicos de uma maneira sistemática.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Optou-se pela pesquisa descritiva, tendo em vista que, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.32), esse tipo de pesquisa “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

O presente estudo tipifica-se como predominantemente qualitativo, embora faça uso também de algumas etapas quantitativas, visto que segundo Lakatos e Marconi (2007), a abordagem qualitativa objetiva analisar e interpretar aspectos mais profundos e detalhados que não podem ser mensuráveis, possibilitando uma análise mais específica, e que geralmente é recomendada para estudar grupos sociais ou indivíduos, assim como os funcionários de uma organização. Para Da Silva e Menezes (2001), a pesquisa quantitativa visa medir, traduzir através de números, informações e dados para posterior conclusão através de métodos estatísticos.

Logo, pode ser definido também como quantitativo porque leva em consideração a pesquisa feita junto ao público alvo e os métodos e técnicas estatísticas para mensuração e qualitativo, sendo que analisa a interação das variáveis com o intuito de buscar compreender os fenômenos sociais da população em questão.

Na tabela 1 verifica-se o tipo de dado e os instrumentos de coletas utilizados para subsidiar cada etapa do plano de negócios.

Tabela 1 - Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas

ETAPAS DA PESQUISA		TIPO DE DADO/FONTE	INSTRUMENTOS DE COLETA
Produtos e Serviços		-Dados secundários: associação calçadista - Dados secundários: sites de indústrias calçadistas	-Pesquisa/formulário de busca
		- Dados primários – proprietária matriz Yes Calçados	-Entrevista semi estruturada/ roteiro de entrevista (Anexo A)
Análise de Mercado	Clientes (FCS)	-Dados primários/ clientes potenciais	-Survey/ questionário <i>online</i> (Anexo B)
	Fornecedores	-Dados primários/ potenciais fornecedores e proprietária matriz Yes Calçados	-Entrevista semi estruturada/ roteiro de entrevista (Anexo C) -Entrevista semi estruturada/ roteiro de entrevista (Anexo A)
	Concorrentes	-Dados secundários/ CDL de Tubarão	- E-mail com a assistente de comunicação da CDL Tubarão
		-Dados primários/ concorrentes	- Cliente oculto/ visitas estruturadas
	Entrante	- Dados secundários/ CDL de Tubarão	- E-mail com a assistente de comunicação da CDL Tubarão
Coleta de informações para subsidiar a construção dos Planos de:			
-Marketing			
-Operações			
-Financeiro			

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 COLETA DE DADOS

Na coleta de dados para a primeira parte do trabalho, a fundamentação teórica, foram utilizados dados secundários, coletados por meio de pesquisa bibliográfica em artigos e livros, além de informações contidas na Internet. Para Zikmund (2006), a principal vantagem dos dados secundários está na sua disponibilidade e rapidez de acesso, levando em conta também o baixo custo em sua aquisição.

Já na segunda parte, para a construção do planejamento do negócio em si, a coleta foi feita com uso de dados primários através da pesquisa de campo para a obtenção das informações acerca dos clientes, concorrentes e fornecedores, usando a aplicação de questionários com uma amostra da população selecionada como público alvo.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Define-se, nesta seção, a população de estudo e a população amostral que será utilizada. Vergara (2007) contempla o assunto, afirmando que:

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. População ou amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum tipo de representatividade (VERGARA, 2007, p.108).

Para a formulação da população amostral, Barbetta (2008), propõe que a mesma deva ser calculada através da fórmula a seguir:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Fonte: Barbetta (2008)

Através da fórmula acima, que possui um nível de confiança de 95%, onde “n” é a população amostral e “E” representa o erro amostral, sendo que para esse estudo foi 6% de erro amostral, constatou-se a necessidade de se obter 278 questionários respondidos.

Os dados coletados através dos questionários foram compilados e tratados com uso do sistema Microsoft Excel. Após tabulados, os dados foram agrupados em gráficos para melhor compreensão e análise dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE FILIAL

Nesta seção será abordada a caracterização da organização, o sumário executivo, discorrido sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa, o desenvolvimento da análise de mercado, assim como os demais planos necessários para a elaboração de um plano de negócios com insumos suficientes para a análise de viabilidade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Inaugurada em 18 de setembro de 2001, no município de Braço do Norte, em Santa Catarina, localizada na Avenida Getúlio Vargas, 190, no centro da cidade, a Yes calçados é uma empresa comercial varejista de calçados, que vende mercadorias que atingem um nicho selecionado no mercado: as mulheres.

Com sua determinação, a proprietária e fundadora, Andréia Pavei Witthinrich, começou a ir a feiras de calçados, fazendo compras para o público masculino, feminino e infantil, porém com o passar dos anos notou a oportunidade em focar apenas em calçados femininos, com inúmeras marcas reconhecidas no mercado atual, atendendo ao público A e B.

A loja possui, atualmente, duas funcionárias, sendo que as funções desempenhadas pelas mesmas são: atendimento ao cliente, organização do estoque, mudança semanal da vitrine, limpeza da loja, entre outras atividades do dia-a-dia, porém, apenas uma delas é responsável pela parte operacional financeira, como a cobrança das clientes e serviços bancários. A proprietária é quem coordena as compras dos calçados e controla toda a administração envolvida, executando todas as atividades estratégicas da loja, dando seu parecer final sobre todas as situações que a envolvem.

Ao longo desses 14 anos de atuação no mercado de calçados, a Yes fortaleceu o seu nome, ocupando um bom posicionamento no mercado da cidade, visto que, quando inaugurada não havia uma loja nesse segmento e com esse perfil, preenchendo uma lacuna na cidade, acarretando em uma boa oportunidade para a proprietária.

Tendo em vista que a loja de Braço do Norte atende as clientes das cidades próximas, percebe-se que sua abrangência não consegue atingir a todas as cidades, como Tubarão, por exemplo, desta forma, pelo fato da família da empreendedora estar semanalmente na cidade, percebeu-se uma oportunidade de expansão da loja para a cidade, como também pelo grande número de conhecimentos que a família possui.

A filial da loja Yes calçados, com instalação planejada na cidade de Tubarão – SC irá revender os produtos dos mesmos fornecedores da matriz em Braço do Norte. A necessidade em estudar essa análise de viabilidade se deu pelo fato de que as marcas vendidas na matriz são de exclusividade da proprietária pela região, desta forma, a disseminação dos modelos em outras cidades fará com que o nome da loja seja fortalecido, atendendo as clientes das cidades que a matriz não abrange.

4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócios tem por objetivo apresentar um estudo de viabilidade para a abertura de uma filial da loja Yes Calçados na cidade de Tubarão – SC. O negócio da empresa será a comercialização de calçados femininos, como também acessórios para este público: bolsas, cintos, meias, bolsas e pashiminas. O empreendimento terá por determinação oferecer produtos ao público feminino. A estrutura da filial será moderna, com um espaço amplo e confortável para seus clientes, fazendo com que os produtos fiquem expostos da melhor forma possível, estando visíveis a todos.

- Competência dos responsáveis

A Yes Calçados será administrada pela proprietária, Bárbara Pavei Witthinrich, graduanda em administração, a qual será responsável por todas as operações estratégicas da empresa, a qual contará com o auxílio da proprietária da Yes Calçados no início das atividades, tendo em vista o seu tempo no mercado calçadista. Para o atendimento ao cliente e atividades rotineiras contará com a colaboração de duas funcionárias qualificadas para desempenhar as atividades.

- O mercado potencial – oportunidade

Tendo em vista as mudanças culturais, onde cada vez mais os consumidores estão tendo acesso aos produtos, sendo que o consumo está aumentando, pelo fato dos calçados passarem por melhorias constantes e o que antes ocorria, o concerto de calçado, hoje em dia isso quase não é visto, sendo substituídos por novos pares de calçados.

Outro ponto de oportunidade é o fato de que, além do fascínio pelos pares de calçados encontrados nas vitrines das lojas, muitas mulheres os enxergam como um acessório, uma composição para suas roupas, adquirindo-os para as diversas ocasiões ou situações enfrentadas.

Motivada pelos laços familiares e pelo gosto pela moda, além do prazer em empreender, fizeram com que a graduanda vislumbresse a abertura de uma filial da Yes Calçados na cidade de Tubarão.

- Investimento

De acordo com o plano financeiro desenvolvido, foi possível verificar que o investimento total da filial da Yes Calçados será de R\$ 266.735,07, sendo que 24,6% correspondem a investimentos fixos, 74,2% ao capital de giro, sendo este obtido pela soma do estoque inicial e do caixa mínimo, representando o montante que a empresa necessita para financiar suas operações iniciais e 1,2% estão atrelados aos investimentos pré-operacionais. O investimento será desembolsado pela proprietária da Yes Calçados.

- Previsão de vendas

Em relação ao faturamento mensal da filial da Yes Calçados, estima-se que a mesma tenha um faturamento de R\$ 64.110,00, apresentando uma lucratividade de 35,9%. A composição dos pagamentos das vendas será: 20% à vista, 53% no cartão de crédito e 27% à prazo.

De acordo com o demonstrativo de resultados, o lucro líquido mensal da empresa será de R\$ 23.030,28. De acordo com os índices de viabilidade calculados, a empresa, para atingir o ponto de equilíbrio, precisará faturar R\$ 20.090,49 ao mês. A rentabilidade a filial será de 8,6% ao mês, sendo que, em 11 meses e 17 dias a empresa obterá o retorno sobre o investimento feito.

4.3 PREMISSAS ESTRATÉGICAS DO EMPREENDIMENTO

Neste tópico será apresentada a definição do negócio, da visão e a missão do empreendimento planejado.

O negócio da empresa será a comercialização de calçados e acessórios de moda feminina, com o intuito de promover o consumo consciente e desacelerado dos produtos de moda.

- Missão

Comercializar produtos modernos e atrativos, com qualidade e diversidade de modelos, buscando satisfazer as necessidades dos clientes.

- Visão

Fortalecer o nome da loja, Yes Calçados, buscando ser referência em calçados modernos na região Sul de Santa Catarina.

4.4 ESTRUTURA DA EMPRESA

De acordo com o site do SEBRAE (2015), os critérios de classificação de empresas seguem os seguintes critérios quanto à receita bruta anual:

- Microempreendedor Individual - EI - Lei 123/06 - Até R\$ 60.000,00
- Microempresa - ME - Lei 123/06 - Até R\$ 360.000,00
- Empresa de Pequeno Porte - EPP - Lei 123/06 - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Desta forma, a estrutura da filial da Yes Calçados será de uma Microempresa.

A filial da Yes Calçadas será composta por uma proprietária e duas funcionárias. As funcionárias executarão as mesmas atividades, tendo como função principal: atendimento ao cliente, manutenção dos estoques, como: etiquetar os produtos, contagem de estoque e organização, mudança semanal das vitrines, operação de caixa, entre outras atividades do dia-a-dia.

A proprietária, Bárbara Pavei Witthinrich, graduada em administração na Universidade Federal de Santa Catarina será responsável pelas compras e pela área financeira, assim como

pela contratação de funcionárias e por todas as atividades estratégicas necessárias para a manutenção da empresa. A mesma contará com o apoio da proprietária da matriz da Yes calçados, a qual entrará com todo o recurso financeiro necessário para a abertura da filial.

Experiências profissionais da proprietária:

Ação Júnior

Cargo: Assessora de Recursos Humanos e Consultora interna

Período: Janeiro à Junho de 2013

Atividades realizadas: processo seletivo, gerenciamento do período *trainee* da Ação Júnior, desenvolvimento de consultorias.

Cargo: Gerente de projetos

Período: Junho de 2013 – Março de 2014

Atividades realizadas: relacionamento com clientes, elaboração de propostas, gerenciamento de projetos, acompanhamento de consultores.

Projetos gerenciados: mapeamento de processos

FIESC

Cargo: Estagiária na área de Planejamento e controle

Período: Abril de 2014 – Dezembro de 2014

Atividades realizadas: acompanhamento de metas mensais, elaboração de boletins, entre outras atividades rotineiras.

Cargo: Estagiária no Observatório de Inteligência Industrial

Período: Junho de 2015 – Dezembro de 2015

Atividades realizadas: gerenciamento financeiro da área, entre outras atividades rotineiras.

4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS

A filial da Yes Calçados comercializará calçados e acessórios femininos. Dentre os principais produtos estão: rasteiras, sandálias, *scarpin*, *peep toe*, botas, sapatilhas, meias, bolsas, pashiminas e bijuterias, entre outras variações conforme a exigência de clientes ou inovações de acordo com as tendências.

Os produtos serão adquiridos por meio de representantes do estado de Santa Catarina das marcas almejadas, assim como as idas à feiras de calçados em São Paulo/SP e em Gramado/RS. A filial da Yes Calçados ofertará as mesmas marcas da matriz, como: Bottero, Carrano, Ferrucci, HIZ, Indaia, La Femme, Loucos e Santos, Maithe, Mix Urbano, Orcade, Santa Flor, Santa Lolla, UZA e Vicenza.

As marcas de calçados citadas são de exclusividade da loja de Braço do Norte, não havendo na região lojas ofertando os meus produtos, fazendo com que esse critério seja um diferencial, visto que as clientes irão consumir produtos com alto valor agregado diante de suas concepções.

A exclusividade nas marcas não poderá ser mantida pela filial, pelo fato de Tubarão possuir um maior número de habitantes e que, em algumas lojas da cidade já vendem as marcas ofertadas na matriz da Yes Calçados, desta forma essa relação não poderá ser mantida.

A loja irá oferecer produtos de qualidade visando o bem estar para os pés sem deixar de lado a questão econômica, buscando sempre adaptar essas variáveis para que seus produtos sejam acessíveis a diversos públicos. Além do conforto, estará caminhando conforme as tendências do mercado e da moda.

4.6 ANÁLISE DE MERCADO

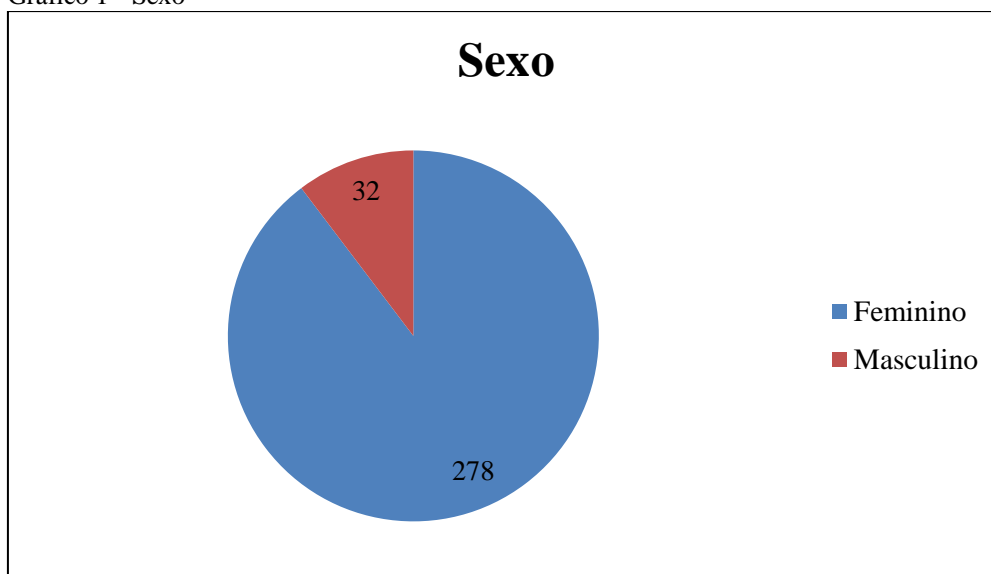
Tendo em vista o objetivo da análise de mercado: conhecer os possíveis clientes alvo, concorrentes e fornecedores, assim como analisar os fatores críticos de sucesso, a filial da Yes Calçados irá conseguir visualizar algumas informações através da empresa matriz que já está estabelecida e é conceituada no mercado há alguns anos. Porém, para subsidiar e complementar a pesquisa, com o intuito de aprofundar o perfil, os gostos e os desejos dos clientes, tais critérios foram verificados por meio de uma pesquisa, auxiliada por um questionário com 16 questões, assim como uma entrevista feita com os possíveis fornecedores. Os resultados são apresentados a seguir.

4.6.1 Potenciais clientes

O público alvo dos respondentes do questionário são mulheres que consomem em Tubarão-SC, podendo ou não ser residentes na cidade. O questionário foi aplicado via internet, com um total de 310 respostas (número maior que o tamanho de amostra mínimo).

Como pode ser analisado no gráfico 1, em relação ao total de respondentes, 278 representam o público feminino e 32 são do sexo masculino.

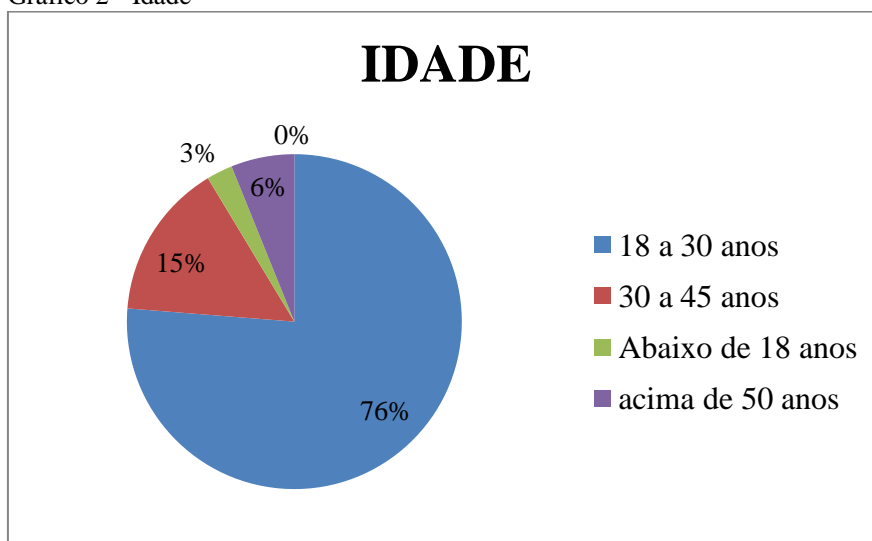
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as 278 mulheres alcançadas, 76% tem idade entre 18 a 30 anos, 15% de 30 a 45 anos, 6% acima de 50 anos e apenas 3% com idade abaixo de 18 anos, salientando que o público-alvo da loja são mulheres com faixa etária entre 18 e 30 anos, conforme o gráfico 2. Embora as respondentes apresentem uma distribuição de faixa etária heterogênea, esse fator não compromete as análises da pesquisa, visto que os produtos ofertados serão voltados para mulheres, independente de suas idades.

Gráfico 2 - Idade



Fonte: Dados da pesquisa

Entre as respondentes, de acordo com a tabela 2, 62,9% residem em Tubarão e 18,7% em Braço do Norte. O restante delas, 18,4%, moram em Armazém, Capivari de Baixo, Criciúma, Florianópolis, Grão-Pará, Gravatal, Imbituba, Laguna, Orleans, Pedras Grandes, Pescaria Brava, Rio Fortuna, São Ludgero, sendo estas, cidades vizinhas à Tubarão, onde a filial da Yes Calçados terá suas futuras instalações. Como percebido, a cidade de Florianópolis não apresenta proximidade a Tubarão como as demais cidades, porém, o fator explicativo para se ter respondentes/clientes residentes em Florianópolis é pelo fato de que, apesar de morarem na Florianópolis, as 11 respondentes possuem familiares em Tubarão, fazendo com que a compra de calçados na cidade seja comprovada.

Dentre as clientes que moram em Tubarão, a maioria está localizada no Centro da cidade, porém, também foram contempladas as dos bairros: Dehon, Fábio Silva, Humaitá, Jardim São Cristóvão, Monte castelo, Oficinas, Passagem, Revoredo, São Antônio de Pádua, São Martinho e Vila Moema.

Tabela 2 - Cidade

CIDADE	CONTAGEM	PERCENTUAL
Armazém	2	0,7%
Braço do norte	52	18,7%
Capivari de Baixo	5	1,8%
Criciúma	4	1,4%
Florianópolis	11	4,0%
Grão - Pará	1	0,4%
Gravatal	3	1,1%
Imbituba	2	0,7%
Laguna	6	2,2%
Orleans	4	1,4%
Pedras Grandes	1	0,4%
Pescaria Brava	1	0,4%
Rio Fortuna	3	1,1%
São Ludgero	8	2,9%
Tubarão	175	62,9%
Total Geral	278	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionadas, 51,8% afirmaram que possuem renda mensal de 2 a 5 salários e 10,1% renda acima de 10 salários, conforme a tabela 3:

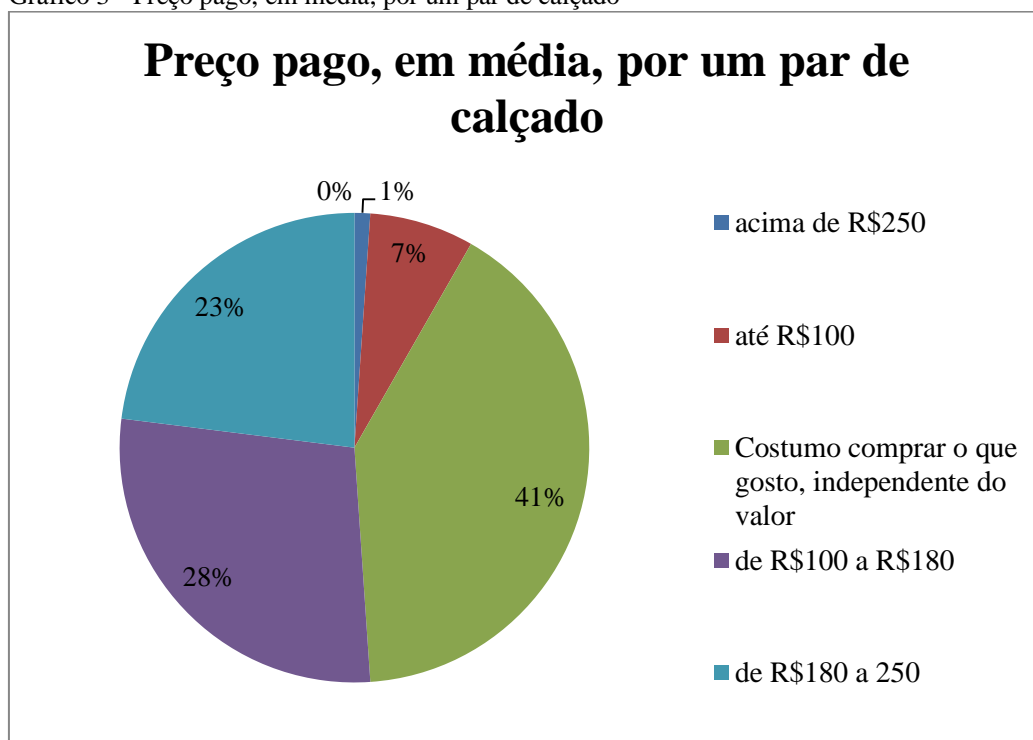
Tabela 3 - Renda mensal

RENDA MENSAL	CONTAGEM	PERCENTUAL
1 salário	57	20,5%
2 a 5 salários	144	51,8%
5 a 10 salários	49	17,6%
Acima de 10 salários	28	10,1%
Total Geral	278	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo que vista que o maior percentual de respostas está alocado em pessoas que possuem renda entre 2 a 5 salários e este grupo não faz parte do público alvo da pesquisa, pode-se justificar esse alto percentual relacionando essa questão à idade das respondentes, visto que, a grande maioria possui idade entre 18 e 30 anos, deixando explícito que grande parte das respondentes ainda são bancadas pelos seus pais. O que explica o resultado do gráfico 3, onde se observa que 41% delas, compram o que gostam, independente do valor ofertado.

Gráfico 3 - Preço pago, em média, por um par de calçado

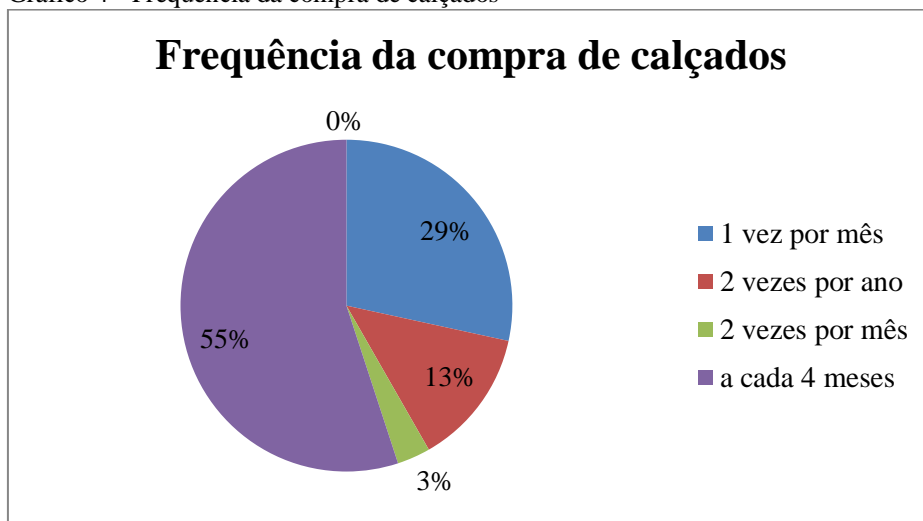


Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem abordadas sobre a média de preços que as clientes costumam pagar por um par de calçados, a maioria, 41%, respondeu que costumam comprar o que gostam independente do valor, 28% compram entre R\$100 a R\$ 180 reais, 23% de R\$180 a R\$250 reais, 7% pagam até R\$100 por um par de calçados e apenas 1% costuma pagar mais de R\$250, conforme ilustrado no gráfico 3, qualificando a amostra selecionada, visto que, apenas 7% não representam o público alvo do empreendimento planejado.

O gráfico 4 abaixo permite inferir que, das 278 mulheres questionadas, 55% delas compram calçados a cada 4 meses, seguindo de 29% das que compram 1 vez por mês, assim como aquelas que compram 2 vezes por ano, representadas por 13% e apenas 3% costumam comprar 2 vezes por mês.

Gráfico 4 - Frequência da compra de calçados



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 4, as entrevistadas costumam pagar pelos produtos consumidos utilizando cartão de crédito, representando 52,7% do total, 26,9% compram através do crediário da loja e apenas 20,4% realizam o pagamento à vista.

Tabela 4 - Forma de pagamento

FORMA DE PAGAMENTO	CONTAGEM	PERCENTUAL
À vista	56	20,4%
Cartão de crédito	145	52,7%
Crediário da loja	74	26,9%
Total Geral	275	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

O questionário utilizado para coletar os dados dos clientes contava com uma questão sobre a primeira marca lembrada por elas. Diante do questionamento foi possível identificar 36 marcas, entre elas: Adidas, Ana Rubia, Arezzo, Bebecê, Beira Rio, Bottero, Capodarte, Carmen Steffens, Carrano, Cravo e Canela, Cristóffoli, Crysalis, Dakota, Dumond, Esdra, Ferrucci, Havainanas, Jorge Bischoff, Louco e Santos, Luiza Barcelos, Luz da Lua, Melissa, Mizzuno, Moleca, Nike, Ramarim, Raphaella Booz, Santa Lolla, Schutz, Uza, Vans, Via Marte, Via Uno, Vizzano.

Além das marcas citadas, alguns respondentes afirmaram não visualizar a marca na hora da compra, mas sim o conforto do calçados, assim como o seu modelo.

Dentre as marcas mais lembradas, sete delas serão ofertadas na filial, como: Bottero, Carrano, Ferrucci, Loucos e Santos, Raphaella Booz, Santa Lolla e Uza, sendo que as outras

marcas não citadas, mas que estarão a venda na loja, apresentam-se com uma oportunidade de mercado para a loja.

As lojas mais lembradas no município de Tubarão foram: Afrodite, Arezzo, Carmen Steffens, Rainha, Lunabella, Laura Valentina, Calçapé, Palunke, Talismã, Panamericana, Conquista, Atitude, Evidence, Baratão dos Calçados, Barateira, Bia Calçados. Caçula calçados, Sapataria moderna, Firenze, Impacto, Imperador, Mix, Mone, Morena Raiz, Renata Calçados. Porém, entre elas, apenas as lojas: Arezzo, Rainha, Lunabella, Laura Valentina, Palunke, Schutz podem ser consideradas concorrentes do empreendimento planejado, tendo em vista que as outras não atingem o mesmo público alvo e não ofertam marcas concorrentes, ressaltando que, tanto a loja Rainha, como a Palunke são lojas de vestuário feminino que abrangem um pequeno nicho de consumidoras de calçados.

Tabela 5 - Satisfação

SATISFAÇÃO	CONTAGEM	PERCENTUAL
Não	72	25,9%
Sim	206	74,1%
Total Geral	278	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionadas quanto a satisfação da qualidade e quantidade de lojas de calçados em Tubarão, 74,1% responderam estarem satisfeitas, porém, os 25% de clientes insatisfeitas mostra uma oportunidade de mercado a ser explorada, de acordo com a tabela 5.

Tabela 6 - Conhecimento da Yes Calçado (Braço do Norte)

VOCÊ CONHECE A YES CALÇADOS?	CONTAGEM	FREQUÊNCIA
Já ouvi falar	58	20,9%
Não	102	36,7%
Sim	118	42,4%
Total Geral	278	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se também, como mostra a tabela 6, das 176 respondentes que afirmaram conhecer ou então já ouviram falar na Yes Calçados de Braço do Norte, 74% afirmam achar interessante a abertura de uma filial em Tubarão, fator este defendido, visto que o setor calçadista vive de novidades.

Tabela 7 - Ocasões compra de calçados

EM QUE OCASIÕES VOCÊ COMPRA CALÇADOS?	CONTAGEM	PERCENTUAL
Sempre que me agrado de um modelo que tenha na loja	158	57%
Quando a loja oferece promoção (descontos)	150	54%
Quando tenho uma ocasião específica para usá-lo	144	52%
Quando estou passando em frente a loja	44	16%
Sempre que a loja me informa das novidades	27	10%
Quando estou triste/baixa autoestima	12	4%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 7 acima, quando exposto as 6 ocasiões possíveis para a compra de um calçado, 57% afirmaram comprar sempre que se agradam de um modelo que tenha na loja, 54% quando são oferecidos descontos e 52% compram apenas quando possuem uma ocasião específica para usar, ressaltando que poucas pessoas compram apenas quando passam em frente a loja, quando a loja informa das novidades ou então quando está triste/baixa autoestima. A ocasião mais citada para a compra de calçados pode ser também comprovada quando, a maioria, elenca como o fator mais importante em uma loja de calçados a diversidade de modelos, como mostra a tabela 8 abaixo.

Tabela 8- Fatores críticos de sucesso

O QUE É MAIS IMPORTANTE EM UMA LOJA DE CALÇADOS?	1	2	3	4	5
Diversidade de modelos	166	34	15	20	43
Atendimento	158	36	18	12	54
Preços	142	42	35	16	43
Localização/facilidade de acesso	107	55	44	37	35
Diversidade de marcas	96	53	50	44	35

Fonte: Dados da pesquisa

Como fator mais importante considerado pelas respondentes diante do questionamento levantado pela tabela 8, pode-se destacar a diversidade de modelos, que obteve 166 respostas, julgado ser o fator de maior relevância na hora da compra, seguido do atendimento com 158 das respostas, preços com 142, localização com 107 e por último a diversidade, com 96 mulheres afirmando ser o fator mais importante.

Desta forma, de acordo com a percepção das clientes alvo, os fatores críticos de sucessos elencados, ordenados segundo a classificação das respostas, foram:

1ª Diversidade de modelos

2ª Atendimento

3ª Preços

4ª Localização/facilidade de acesso

5ª Diversidade de marcas

Desta forma, realizou-se uma análise com o intuito de saber a relação dos fatores críticos de sucesso com as estratégias da matriz da Yes Calçados, sendo que, apenas dois itens não são encontrados na loja: Atendimento e localização/ facilidade de acesso. Isso porque, tendo em vista o perfil e a cultura da cidade, encontrar funcionários que atendam ao perfil desejado para o atendimento das clientes seja algo escasso, fazendo com que o atendimento não tenha um diferencial, atendendo apenas o básico necessário. Em relação a localização, visto que a matriz está localizada no centro da cidade, a falta de estacionamento acarreta em grandes preocupações para a proprietária, pois, muitas vezes, os clientes não conseguem um estacionamento adequado, acabando por desistir de entrar na loja.

Porém, em relação a filial da Yes Calçados todos os fatores críticos elencados pelo mercado estarão presentes na filial da Yes Calçados, visto que, a loja irá manter um número suficiente de fornecedores com a intenção de possuir diversidade de modelos e marcas, irá recrutar funcionários com perfil adequado, com experiência no ramo, para que os clientes sintam-se satisfeitos com o atendimento. Além de optar por bons fornecedores, o preço também será algo levado em consideração, buscando atrelar preço a qualidade dos produtos ofertados e por fim a localização, onde buscará instalar o empreendimento em um local estratégico, sem muitas concorrências pela região e com facilidade de acesso.

4.6.2 Fornecedores

Ao longo destes 14 anos de existência, a matriz da Yes Calçados fortaleceu o seu vínculo com os seus fornecedores, não somente nos valores e quantidades de produtos adquiridos, mais sim numa parceria profissional viabilizando o benefício mútuo entre a empresa e seus fornecedores.

Por estar localizada em uma cidade com um número pequeno de habitantes, os fornecedores da loja devem oferecer exclusividade à proprietária, devendo, portanto, solicitar a autorização para que uma outra loja na cidade venda as mesmas marcas que a Yes Calçados. Esse tipo de serviço faz com que a proprietária sinta-se privilegiada pela marca, visto que esse tratamento faz com que ela obtenha um diferencial competitivo entre as outras lojas de calçados da cidade.

Porém, pelo fato de Tubarão possuir um maior número de habitantes e que, em algumas lojas da cidade já vendem as marcas ofertadas na matriz da Yes Calçados, essa relação não poderá ser mantida integralmente, acarretando em uma ameaça para a filial.

As coleções são trocadas duas vezes ao ano, uma vez no verão e outra no inverno, podendo a proprietária fazer um pedido *preview*, onde este, por ser feito com antecedência, podendo ser ofertado às clientes com antecedência.

Os principais fornecedores da empresa estão localizados nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, como se pode ver no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Fornecedores

MARCAS	LOCALIZAÇÃO	REPRESENTANTE	TELEFONE
Bottero	Parobé - RS	Vicente Killing Motta	(48) 9973-6018
Carrano	Dois Irmãos - RS	Sérgio Pires	(47) 9925-8582
Ferrucci	Jaú - SP	Márcio Baggio	(48) 8835-0246
HIZ	Jaú - SP	Adelar César Machado	(47) 9654-8868
Indaiá	Morro Reuter - RS	Adelar César Machado	(47) 9654-8868
La Femme	Birigui - SP	Thiago Tolentino	(48) 8802-6070
Loucos e Santos	Igrejinha - RS	Mônica Ovelar	(48) 8802-0569
Maithe	Jaú - SP	Mônica Ovelar	(48) 8802-0569
Mix Urbano	Franca - SP	Robledo Wagner de Souza	(47) 8815-3211
Orcade	Franca - SP	Márcio Baggio	(48) 8835-0246
Santa Flor	Jaú - SP	Márcio Baggio	(48) 8835-0246
Santa Lolla	São Paulo - SP	Maickel de Sá Muniz	(47) 9977-4395
UZA	Jaú - SP	Maickel de Sá Muniz	(47) 9977-4395
Vicenza	Igrejinha - RS	Adelar César Machado	(47) 9654-8868

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as marcas de calçados oferecidas pela Yes Calçados possuem um representante no estado, tal que o mesmo faz visitas sempre que solicitado pela proprietária, ou então a cada troca de estação para apresentar a nova coleção.

Além das visitas dos representantes, a proprietária faz suas compras também em duas feiras de calçados. As feiras ocorrem quatro vezes por ano, duas em São Paulo/SP, a Couro Modas, a mais importante feira de calçados e artefatos de couro da América Latina, nos meses de Julho e Janeiro e as outras em Gramado/RS, a Zero Grau, feira de calçados e acessórios que ocorre em Maio e em Novembro de cada ano.

No quadro 2, pode-se visualizar as peculiaridades de cada marca, como exigência de periodicidade de compra, compra mínima por pedido, pré requisito para tornar-se cliente, logística de entrega e a forma de pagamento.

Quadro 2 - Informações fornecedores

MARCAS	EXIGÊNCIA PERIODICIDADE DE COMPRA	COMPRA MÍNIMA	PRÉ-REQUISITOS PARA SER CLIENTE	LOGÍSTICA DE ENTREGA	FORMA DE PAGAMENTO
Bottero	Mínimo de uma compra por semestre	24 pares	- Usar <i>mark up</i> (índice aplicado sobre o custo de um produto para a formação do preço de venda) mínimo pré estabelecido pela marca, no caso da Bottero: 120%. - O cliente tem que ter histórico financeiro saudável; - A loja precisa estar localizada onde a marca não esteja em muitos outros pontos de venda.	Após o pedido ser realizado, a fábrica fatura a mercadoria num tempo médio de 30 dias após a compra e a transportadora é quem realiza a entrega.	À vista com 15 dias e 6% de desconto, ou prazo da fábrica médio: 75 dias sem juros ou pelo modo Vendor (financiado pelo banco) podendo chegar a 120 dias de prazo médio.
Carrano	Não existe formalmente, mas de certa forma sim, visto que a marca se fortalece na loja, fazendo com que os gestores definam uma periodicidade.	Não	O representante primeiro analisa qual o foco em que a loja atua, depois analisa se na cidade onde a loja está instalada existe algum outro cliente.	Os pedidos chegam entre 30 e 45 dias. Sempre via transportadora.	Quando for cliente novo: pagamento à vista, depois o pagamento pode ser feito em 30, 60 ou 90 dias.
Ferrucci	Não formalmente, mas espera-se que os clientes comprem os lançamentos.	Normalmente existe um mínimo para o lojista conseguir trabalhar a marca, porém não é obrigatório um número específico.	Normalmente buscam-se clientes que se enquadrem no perfil do segmento e com mix de marcas e preço médio compatíveis.	Os pedidos chegam entre 30 dias, porém, o cliente pode optar por programar a entrega de a partir de 30 dias para a data que quiser receber dentro do período da coleção, via transportadora.	Se for uma loja nova, com menos de seis meses de funcionamento, pede-se o pagamento antecipado de 30% e 70% no ato do faturamento. Para clientes frequentes, o pagamento pode ser feito em 30/60/90 dias. O cliente também tem a opção de pagamento à vista com desconto de 5%.
HIZ	Sim	48 pares por pedido	Ter CNPJ	Após 45 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	À vista com 6% de desconto ou parcelado em 30/60/90 dias sem desconto.
Indaiá	Mínimo uma compra por semestre.	36 pares por pedido	Ter CNPJ	Após 30 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	À vista com 5% de desconto ou parcelado em 30/60/90 dias sem desconto. (continua)

La Femme	Não	36 pares por pedido	Requisitos básicos de uma empresa e sem protestos	Após 30 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	Preço a vista em 30 dias, com desconto de 5% ou parcelado em 30/60/90 dias ou 60/90/120 dias.
Loucos e Santos	Sim	48 pares por pedido.	Estar dentro do perfil que a marca estabeleceu para manter seu foco de <i>marketing</i> e produto, ter interesses em manter a periodicidade dos pedidos de acordo com os lançamentos de coleção da marca.	Após 45 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	Preço a vista com desconto de 3% ou parcelado em 30/60/90/120.
Maithe	Sim	48 pares por pedido.	Estar dentro do perfil que a marca estabeleceu para manter seu foco de <i>marketing</i> e produto, ter interesses em manter a periodicidade dos pedidos de acordo com os lançamentos de coleção da marca.	Após 45 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	Preço a vista com desconto de 6% ou parcelado em 30/60/90.
Mix Urbano	Não	48 pares por pedido	A preferência é por boutiques onde geralmente o produto tem maior destaque.	Após 45 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	Para clientes com CNPJ com menos de um ano ou inadimplentes, exige-se 50% no pedido e 50% no faturamento. Para CNPJ com mais de 1 ano e com ausência de títulos em cartório o prazo médio para pagamento é de 60 dias, ou à vista com 5%.
Orcade	Não formalmente, mas espera-se que os clientes comprem os lançamentos.	Normalmente existe um mínimo para o lojista conseguir trabalhar a marca, porém não é obrigatório um número específico.	Normalmente buscam-se clientes que se enquadrem no perfil do segmento e com mix de marcas e preço médio compatíveis.	Pelo menos trinta dias do momento do pedido até a entrega. O cliente pode optar também em programar a entrega de a partir de 30 dias para a data que quiser receber dentro do período da coleção .	Se for uma loja nova com menos de seis meses de funcionamento pedimos o pagamento 30% antecipado e 70 % no ato do faturamento . Para clientes frequentes temos diversas opções de prazos de pagamento. O mais comum é 60 dias de média. O conhecido 30/60/90. (continua)

					O cliente também tem a opção de pagamento à vista com desconto. O pagamento é feito através de boletos bancários
Santa Flor	Não formalmente, mas esperamos que os clientes comprem os lançamentos.	Normalmente existe um mínimo para o lojista conseguir trabalhar a marca, porém não é obrigatório um número específico. Existe sim um número mínimo de pares por modelo	Normalmente buscamos clientes que se enquadrem no perfil do segmento e com mix de marcas, preço médio compatíveis. A saúde financeira também é analisada	Os pedidos chegam entre 30 dias, porém, o cliente pode optar por programar a entrega de a partir de 30 dias para a data que quiser receber dentro do período da coleção, via transportadora.	Se for uma loja nova, com menos de seis meses de funcionamento, pede-se o pagamento antecipado de 30% e 70% no ato do faturamento. Para clientes frequentes, o pagamento pode ser feito em 30/60/90 dias. O cliente também tem a opção de pagamento à vista com desconto de 6%.
Santa Lolla	Mínimo uma compra por semestre.	A marca faz uma análise com base no número de habitantes e número de clientes na cidade, mas o pedido mínimo é de 120 pares.	Clientes que valorizam a marca e os clientes de bom gosto, que vendam moda e desejo a seu cliente. A marca não pode ter outro cliente na cidade e deve ser atingido o pedido mínimo.	Após 60 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	Para clientes que não têm o crédito aprovado, 30% via depósito no pedido e 70% no faturamento. Para clientes com crédito aprovado o prazo médio de pagamento é de 60 ou à vista com 5% de desconto.
UZA	Mínimo uma compra por semestre.	80 pares por pedido	Clientes que valorizam a marca e os clientes de bom gosto, que vendam moda e desejo a seu cliente. A marca não pode ter outro cliente na cidade e deve ser atingido o pedido mínimo.	Após 75 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	Preço à vista com desconto de 5% ou parcelado em 30/60/90.
Vicenza	Mínimo uma compra por semestre.	36 pares por pedido	Ter CNPJ e perfil de loja <i>Premium</i>	Após 60 dias da data dos pedidos feitos, via transportadora.	Preço à vista com desconto de 5% ou parcelado em 30/60/90.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme visto, através da análise dos fornecedores, foi possível vislumbrar a oportunidade em fortalecer a marca Yes Calçados através de uma rede de lojas, visto que a compra de uma quantidade maior de pares de calçados para a disseminação entre as lojas, fará com que a fidelização com a marca resulte em uma exclusividade para a rede de lojas, porém, como na cidade de Tubarão já existem lojas comercializando as possíveis marcas desejadas pela filial, deverá haver um acordo com o representante da marca, analisando as possibilidades desse fortalecimento.

4.6.3 Concorrentes

Com base nas informações adquiridas por meio da análise mercadológica, verificou-se que as lojas concorrentes são as apresentadas na quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Concorrentes diretos

LOJA	BAIRRO	PONTOS FORTES
Arezzo	Tubarão - Centro	Diversidade de modelos
Carmen Steffens	Tubarão - Centro	Diversidade de modelos
Rainha	Tubarão - Centro	Localização
Lunabella	Tubarão - Centro	Preço
Laura Valentina	Tubarão - Centro	Diversidade de marcas
Palunke	Tubarão - Centro	Atendimento

Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, através do método de cliente oculto, foi possível analisar os concorrentes diretos do empreendimento de acordo com os fatores críticos de sucesso. No quadro 3, foram elencados os pontos fortes que mais se destacam em cada loja quando feita a comparação dos mesmos entre elas.

- Arezzo: comercializa calçado de boa qualidade para o público A e B através de sua loja franqueada e pelo fato de trocar sua coleção nove vezes ao ano, a loja se destaca pela diversidade de modelos.
- Carmem Steffens: seu foco é no público A e B, comercializando calçados com um preço elevado devido ao seu controle de vendas limitado por cidade. Sua loja franqueada possui 11 coleções anuais, destacando-se pela sua diversidade de modelos.
- Rainha: o foco é loja é moda feminina, incluindo roupas, além de calçados e acessórios das marcas: Dumond e Indaiá. Por estar localizada no Centro da cidade e no Praça Shopping, faz com que a sua localização seja seu diferencial, fazendo com que a grande circulação de pessoas atraia as vendas.
- Lunabella: com foco no público A, B e C, a loja oferta calçados e acessórios das marcas: Santa Flor, Capodarte, Ferrucci, Schutz e Color Shoes. Por trabalhar com

marcas de qualidade, opta por oferecer também marcas com preços um pouco mais baixos, destacando-se, porém, em relação aos preços.

- Laura Valentina: a loja oferta calçados e acessórios para o público A e B das marcas: UZA, Raphaella Booz, Laura Porto, Luiza Barcelos, Vicenza, Werner Calçados, Carrano, desta forma, pelo grande número de marcas ofertadas, entre as concorrentes a loja se destaca pela variedade de marcas.
- Palunke: com foco em moda feminina, a loja oferece além de roupas, calçados e acessórios das marcas: Laura Porto e Capodarte, se destacando no quesito atendimento em relação aos concorrentes.

4.6.4 Variáveis importantes do setor.

O presente estudo tem o objetivo de estudar o setor de calçados. Desta forma, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), a matriz instalada na cidade de Braço do Norte - SC, assim como a futura filial em Tubarão - SC estão inseridas no ramo de comércio varejista de calçados, conforme a ilustração abaixo:

Figura 9 - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNAE 2.2 - Subclasses

Hierarquia		
Seção:	G	COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS
Divisão:	47	COMÉRCIO VAREJISTA
Grupo:	478	COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS NOVOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE E DE PRODUTOS USADOS
Classe:	4782-2	COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS E ARTIGOS DE VIAGEM
Subclasse	4782-2/01	COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS

[Lista de Atividades...](#)

Fonte: Dados CNAE (2015)

De acordo com o último censo realizado pelo IBGE em 2010, a população da cidade de Tubarão – SC era de 192.308 habitantes com previsão estimada de 204.667 habitantes para 2014.

Dessa forma, de acordo com a classe 4782-2 Comércio varejista de calçados e artigos de viagem, a cidade de Tubarão apresenta a seguinte evolução no número de empregados e estabelecimentos de 2010 a 2013:

Tabela 9 - Número de empregados e estabelecimento em Tubarão SC

	TUBARÃO	
	Nº Empregados	Nº Estabelecimentos
2010	260	35
2011	261	38
2012	256	35
2013	248	42

Fonte: MTE. Relação Anual de Informações Sociais (2010-2013)

Conforme apresentado, o número de empregados sofreu uma redução de 4,8% enquanto o número de estabelecimentos obteve um aumento de 20% de 2010 para 2013, mostrando que o setor está crescendo em quantidade, mas também em eficiência.

4.6.5 Matriz SWOT

Com o intuito de obter-se uma visão geral e aprofundada da situação da loja matriz da Yes Calçados, foram reunidos todos os itens considerados como pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, a partir dos dados coletados em relação ao ambiente externo e interno. A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Tradução em Português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) consolidada da matriz da loja está apresentada na tabela 10.

A exclusividade nas marcas não poderá ser mantida pela filial, pelo fato de Tubarão possuir um maior número de habitantes e que, em algumas lojas da cidade já vendem as marcas ofertadas na matriz da Yes Calçados, desta forma essa relação não poderá ser mantida integralmente, acarretando em uma ameaça para a filial.

O que era uma fraqueza para a matriz, como funcionários poucos treinados, falta de estacionamento e compras feitas sem o histórico de vendas não será uma fraqueza para a filial e sim oportunidades e forças, visto que a proprietária procurará ao máximo treinar seus funcionários, dando, em alguns casos, treinamentos para o melhoramento constante no atendimento, além do mais, serão realizadas previsões com base no histórico de vendas, buscando identificar os produtos que mais são demandados pelos clientes. e poderá aproveitar os colaboradores que já estão qualificados e foram dispensados pelos empreendimentos já estabelecidos na cidade de Tubarão. A loja será instalada buscando oferecer um estacionamento adequado para o número de clientes diário.

Uma oportunidade da matriz que não poderá ser encontrada na filial é a falta de concorrência, pois, como já mencionado, existem outras lojas ofertando as mesmas marcas da matriz em Braço do Norte.

A ameaça, excesso de intimidade entre clientes e gestora não influenciará a filial, tendo em vista que a cidade de Tubarão possui um número elevado de habitantes, como também o fator cultural diferenciado de Braço do Norte.

Desta forma, busca-se fazer um planejamento de forma a aproveitar as oportunidades e forças, minimizando as ameaças e fraquezas.

A análise dessa matriz será feita baseando-se nas perguntas sugeridas por Pereira (2010), sendo que as respostas foram obtidas a partir da percepção da própria empreendedora, julgando sim ou não, de acordo com as afirmações:

- O ponto forte “X” auxilia a extinguir ou neutralizar o ponto fraco “Y”?
- O ponto forte “X” colabora para que a oportunidade “Z” seja aproveitada?
- O ponto forte “X” ajuda a diminuir o impacto da ameaça “W”?

Tabela 12 - Análise SWOT

	PONTO FORTE "X"								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PONTO FRACO "Y"	O ponto forte "X" auxilia a extinguir ou neutralizar o ponto fraco "Y"?								
10	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
11	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
OPORTUNIDADES "Z"	O ponto forte "X" colabora para que a oportunidade "Z" seja aproveitada?								
12	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
13	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
14	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
15	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
16	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
AMEAÇA "W"	O ponto forte "X" ajuda a diminuir o impacto da ameaça "W"?								
17	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
18	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
19	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
20	SIM	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
21	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	TOTAL								
		ANÁLISE				SIM E NÃO		108	100%
						SIM		61	56%
						NÃO		47	44%

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da elaboração da tabela 12 chegou-se a um total de 108 relações entre todos os 21 pontos da matriz SWOT da filial. As relações positivas, apesar de pequenas, se destacaram em relação as negativas, com 14 respostas Não a menos. Para Pereira (2010), o alcance de mais respostas Sim em uma análise significa que a empresa está melhor e mais posicionada em seu mercado, porém, caso esse número for acima de 80% representa que a empresa está muito bem. Desta forma, pode-se perceber que a filial da Yes Calçados deve se esforçar para manter um melhor posicionamento no mercado para apresentar mais ligações positivas.

Esta análise não é fixa, visto que, tanto o ambiente interno quanto o externo não são constantes, fazendo com que ocorram mudanças, devendo realizar, quando necessário, uma nova matriz SWOT, analisando novamente os fatores.

4.7 PLANO DE MARKETING

Com o intuito de definir as estratégias relacionadas aos 4P's de marketing: Preço, Praça, Produto e Promoção, neste capítulo serão expostos tais estratégias para que se alcance as metas e os objetos da empresa.

4.7.1 Preço

O preço é o valor que envolve todos os benefícios e custos envolvidos no produto final. A decisão correta do preço de venda é a variável que mais afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. Por isso, é importante que o empresário saiba formular corretamente o seu preço de venda, observando seus custos e fazendo com que o seu produto tenha um preço atrativo para os clientes e competitivo no mercado. Quando o preço de venda for definido pelo mercado, o empresário deve saber calcular o retorno que o produto gera, tomando-se por base o preço praticado pelo mercado.

Para a determinação do preço de venda dos produtos, será levado em consideração o valor pago por cada par de calçado, para que assim seja estipulado o preço de venda, aplicando um percentual que irá variar entre 80% e 120% sobre o custo de compra, dependendo da demanda pelo produto, levando em consideração o histórico de vendas.

Conforme a pesquisa feita com os clientes, a faixa de preço da loja irá variar de R\$100 a R\$250 reais, com algumas exceções, como as botas, que variarão entre R\$200 a R\$500.

Desta forma, se um cliente desejar comprar uma mercadoria à vista, o vendedor oferecerá 10% de desconto, ou ainda, o cliente pode comprar a prazo sem desconto, mas em vez de 4 vezes (opção essa que normalmente é oferecido aos clientes) podendo chegar a 5 ou 6 parcelas sem juros, dependendo do valor e quantidade de mercadorias compradas, mas esta flexibilização não será baseada em nenhum método ou cálculo, ela será apenas intuitiva.

A forma de pagamento dos clientes pode ser realizada através de cartão, cheque, depósito na conta bancária e em dinheiro.

4.7.2 Praça

Os produtos serão comercializados na loja Yes Calçados, no município de Tubarão – SC, porém, para a definição do bairro onde se deseja fazer a instalação, será necessário realizar uma pesquisa mais aprofundada objetivando encontrar a melhor localização para a comercialização, sendo que a opção de instalação em *shopping* está descartada.

De acordo com dados fornecidos pela CDL de Tubarão, apresentados na tabela 13, o centro da cidade é onde se concentra o maior número de lojas de calçados e onde, de acordo com a pesquisa realizada com os clientes e concorrentes é onde se encontra o maior número dos mesmos. Porém, o segundo bairro onde possui mais clientes alvo é em Oficinas, sendo uma oportunidade investir nesse bairro para a instalação da filial da Yes Calçados.

Tabela 13 - Distribuição lojas de calçados em Tubarão por bairro

BAIRRO	QUANTIDADE DE LOJAS
Aeroporto	3
Centro	25
Dehon	1
Fábio Silva	1
Oficinas	3
São João	1
Vila Moema	1

Fonte: CDL de Tubarão

O atendimento será realizado na própria loja, porém, em alguns casos serão feitos externamente, diretamente onde o cliente estiver, para que a venda seja facilitada, como também vendas online, fazendo com que o produto chegue ao destino por meio da tele entrega.

4.7.3 Produto

Os produtos serão adquiridos de acordo com a exclusividade dada a gestora pela marca na região. A filial da Yes Calçados ofertará as mesmas marcas da matriz, como: Bottero, Carrano, Ferrucci, HIZ, Indaia, La Femme, Loucos e Santos, Maithe, Mix Urbano, Orcade, Santa Flor, Santa Lolla, UZA e Vicenza, com o intuito de atingir, com as melhores marcas, o nicho desejado de clientes para a loja, neste caso, mulheres com idade entre 18 a 50 anos.

A loja comercializará acessórios de couro como bolsas, cintos, pashiminas, meias e bijuterias, com o intuito de oferecer algo a mais a seus clientes, visto que é uma estratégia de venda, fazendo com que as mulheres, ao comprarem um calçado, automaticamente se interessem por algum outro acessório que a loja ofereça. Os acessórios de couro serão adquiridos pelas marcas dos calçados comercializados que ofertam essas variedades e os demais em feiras de acessórios, como a BIJÓIAS, realizada em São Paulo – SP, nos meses de Abril, Julho, Agosto e Novembro. Como a ida em feiras não é algo fixa e não se pode garantir que estarão expostos sempre os mesmos fornecedores, para a linha de acessórios, os fornecedores não serão fixos, visto que são produtos onde a tendência está sempre sofrendo alterações, dependendo da proprietária a aquisição das mercadorias desejadas e dos fornecedores por ela escolhidos.

4.7.4 Promoção

A empresa terá como diferencial as ofertas de promoção, com descontos dados aos pares de calçados, que serão realizadas em dois períodos, uma ao final do verão e outro ao final do inverno, podendo também realizar promoções em datas comemorativas, como: dia das mães, dia dos namorados e natais.

O canal de comunicação mais ativo será o *Facebook* destinado para a divulgação da loja, assim como um meio de aproximação dos clientes, visto que a comunicação fará com que a comunicação seja estabelecida, podendo receber possíveis informações a respeito do serviço oferecido. Será divulgado no *Facebook* um questionário com a finalidade de recolher possíveis *feedbacks* a respeito da satisfação dos clientes para com a organização. O questionário será baseado na metodologia Net Promoter. Tal metodologia, desenvolvida por Fred Reichheld que busca medir e compilar a satisfação de seus clientes de uma forma rápida e prática. Reichheld (2006) expõe que a metodologia coloca-se de uma forma muito simples, onde em uma escala de 0 a 10 o cliente responde a seguinte pergunta: “Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você nos recomendar (ou recomendar este produto; serviço; marca) a um amigo ou colega?” O questionamento permite que seja feito ainda uma segunda pergunta para complementar a análise “Qual o motivo mais importante para a nota que você deu?”.

Será utilizada uma planilha para o armazenamento dos dados, visto que, os dados coletados servirão para fornecer uma análise histórica de todo o processo, facilitando o

contato com os clientes, pois será solicitado o nome, data de aniversário, *e-mail*, celular, produtos comprados junto as seus valores e datas.

A ferramenta *Instagram* será utilizada como forma de divulgação dos produtos oferecidos em determinada época na empresa, assim como possíveis propagandas em *Outdoors* posicionados em lugares estratégicos da cidade.

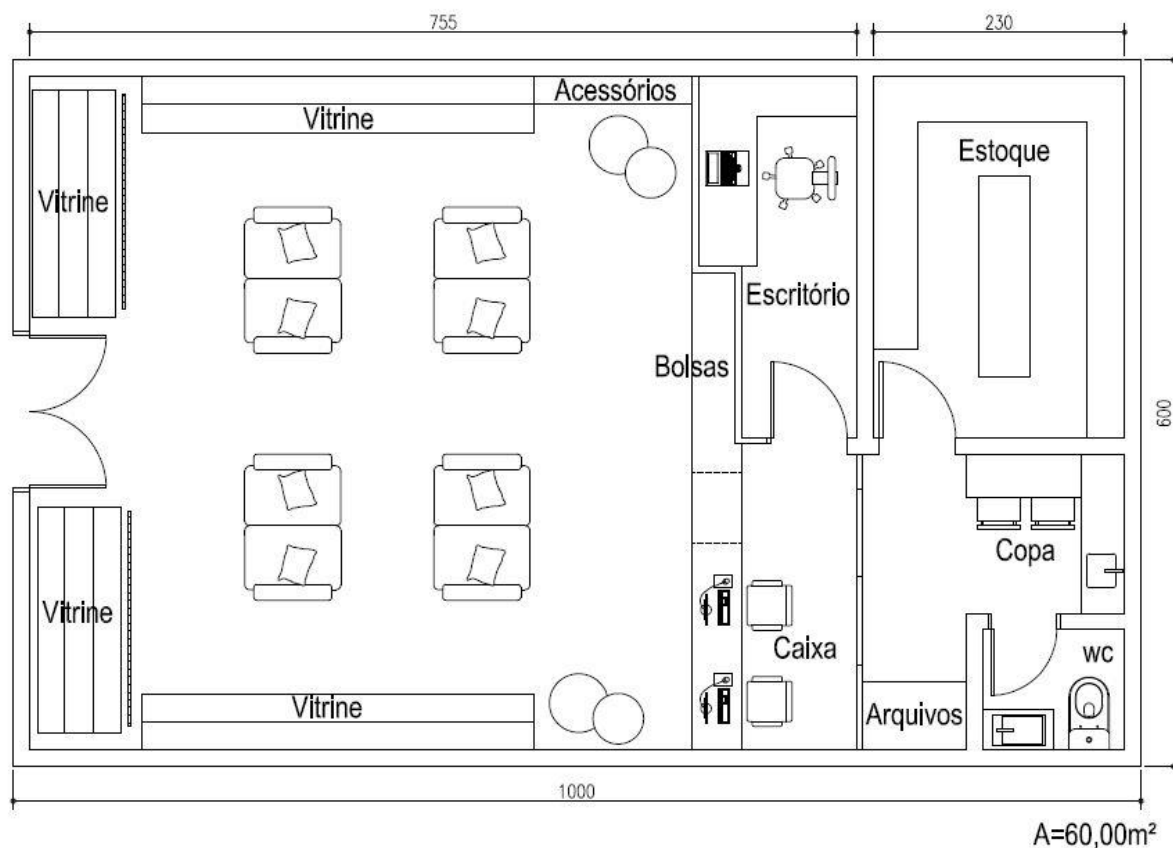
4.8 PLANO OPERACIONAL

Neste capítulo será apresentado o layout da empresa, identificando a distribuição das mercadorias, estantes, vitrines, móveis, assim como a área de circulação das pessoas.

4.8.1 Layout operacional

A estrutura da loja será distribuída em 60m², divididos entre a parte comercial, o depósito, banheiro, escritório e cozinha, conforme o arranjo físico abaixo:

Figura 10 - Arranjo físico



Fonte: Elaborado por GN arquitetura interiores. Arquiteta Gabriela Napolini

4.8.2 Processos operacionais

Os processos operacionais da filial da Yes Calçados serão realizados da seguinte forma: após as mercadorias chegarem ao estabelecimento, será feito a conferência dos pares de calçados para que depois, os mesmos, sejam cadastrados no *software* utilizado pela loja, podendo então, serem armazenados no estoque. A mercadoria cadastrada e estocada é levada a vitrine, sendo que, apenas um par de cada modelo é exposto.

Efetuada a venda, a atendente confere a numeração e então encaminha a cliente ao caixa, onde a responsável pela operação do caixa realiza a cobrança, assim como lança no sistema o percentual de comissão ganho pela atendente. Caso o pagamento seja feito no crediário, a cliente é consultada no SPC, a fim de verificar a sua situação financeira perante o comércio e então é preenchida a sua ficha, onde todos os meses, caso a cliente atrase, será cobrada uma taxa de juros de 5% ao mês.

A loja oferecerá a possibilidade de, dentro do prazo de 24h, a cliente levar os calçados desejados para sua residência para que possa analisá-lo com mais cautela.

O horário de atendimento será seguido o padrão da CDL da cidade de Tubarão:

- Segunda a Sexta: das 9h às 12h e das 13h30 as 18h30
- Sábados: das 9h as 12h30.

Sendo que, em todos os primeiros sábados do mês ocorrerá o dia D, onde a loja ficará aberta até às 17h, além do mais, de acordo com os anos vigentes, em datas comemorativas, como páscoa, dia das mães, dia dos namorados e natais, os horários sofrerão alterações.

4.8.3 Necessidade de pessoal

O recrutamento e seleção de pessoal serão feito pela própria proprietária da filial, havendo uma seleção através do recebimento de currículos e indicação de pessoas referências na cidade. A capacidade da loja comportará duas funcionárias durante todo o ano, havendo, em épocas específicas, como o natal, a necessidade da contratação de mais uma funcionária pelo aumento das atividades neste período.

A remuneração das funcionárias será:

- R\$1.200,00 + 1,5% de comissão por calçado vendido.

De acordo com a tabela 14 abaixo, em 2010 a remuneração para o setor estudado era de R\$ 752,36, havendo um aumento de 37% para o ano de 2013, onde a remuneração era de R\$1.027,99 na cidade de Tubarão.

Tabela 14 - Histórico remuneração funcionários Tubarão

Ano	Remuneração Real Média (Deflacionada*)
2013	R\$ 1.027,99
2012	R\$ 962,52
2011	R\$ 827,68
2010	R\$ 752,36

Fonte: MTE. Relação Anual de Informações Sociais (2010-2013). * Valores deflacionados pelo IPCA.

4.9 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro da filial da Yes Calçados contempla a estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, gastos pré-operacionais, investimentos totais, estimativa do custo de comercialização, apuração do custo da mercadoria vendida, custos com mão-de-obra, depreciação, custos fixos mensais, demonstrativo do resultado (DRE), assim como os indicadores de viabilidade.

4.9.1 Investimentos fixos

A filial da Yes Calçados estima um investimento fixo de R\$ 65.564,00 (sessenta e cinco mil quinhentos e sessenta e quatro reais), distribuídos em móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, assim como computadores, conforme detalhado na tabela 15, sendo estes, o investimento fixo correspondente a todos os bens que deverão ser comprados para que o negócio em planejamento possa funcionar de maneira apropriada.

Tabela 15 – Estimativa dos investimentos fixos

INVESTIMENTOS FIXOS			
Descrição Móveis e Utensílios	Quantidade	Valor Unitário	Total
Almofadas	4	R\$ 150,00	R\$ 600,00
Banquetas	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
Cadeiras	4	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
Decoração	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Espelho	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Filtro de água	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Frigobar	1	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Iluminação	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Microondas	1	R\$ 249,00	R\$ 249,00
Móveis	1	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
Persianas	2	R\$ 350,00	R\$ 700,00
Placa (fachada da loja)	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Plateleiras de vidro	10	R\$ 150,00	R\$ 1.500,00
Tapetes	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
SUB-TOTAL			R\$ 54.299,00
Descrição Máquinas e Equipamentos	Quantidade	Valor Unitário	Total
Ar condicionado	1	R\$ 2.340,00	R\$ 2.340,00
DVD	1	R\$ 99,00	R\$ 99,00
Impressora	1	R\$ 219,00	R\$ 219,00
Impressora 2	1	R\$ 539,00	R\$ 539,00
Leitor de código de barras	2	R\$ 125,00	R\$ 250,00
Telefone	2	R\$ 69,00	R\$ 138,00
Televisão	1	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
SUB-TOTAL			R\$ 5.485,00
Computadores	Quantidade	Valor Unitário	Total
Notebook	1	R\$ 2.180,00	R\$ 2.180,00
Computadores	2	R\$ 1.800,00	R\$ 3.600,00
SUB-TOTAL			R\$ 5.780,00
TOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS			R\$ 65.564,00

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.2 Capital de giro

O capital de giro é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa. Deve-se estimar o estoque inicial e o caixa mínimo da empresa, para que, com a soma dos resultados obtenha-se o valor necessário de capital de giro.

A filial da Yes Calçados prevê a necessidade de um estoque inicial de R\$159.590,00 (cento e cinquenta e nove mil quinhentos e noventa), sendo que, apesar das diversas marcas ofertadas possuírem preços diversos o valor unitário para cada produto apresentado na tabela 16, foi resultante de uma média de todos os valores com base nos dados de compra da última coleção adquirida pela loja matriz.

No item acessórios estão inclusos todos os acessórios ofertados na loja, como bolsas, meias, cintos, bijuterias e pashiminas.

Ressaltando também que a quantidade estimada de estoque está sendo planejada apenas para uma coleção de calçados, neste caso, primavera/verão, sendo que esta possui duração de seis meses.

Tabela 16 – Estimativa do estoque inicial

ESTOQUE INICIAL			
Produtos/Serviços	Quantidade	Valor Unitário	Faturamento total (R\$)
Acessórios	350	R\$ 45,00	R\$ 15.750,00
Calçados Femininos	1.600	R\$ 89,90	R\$ 143.840,00
TOTAL ESTOQUE INICIAL			R\$ 159.590,00

Fonte: Elaborado pela autora

Com o intuito de obter o valor de caixa mínimo da empresa, estimou-se o prazo médio de recebimento das vendas, assim como o prazo médio de pagamentos dos fornecedores.

Desta forma, com o intuito de calcular o prazo médio de recebimento das vendas, utilizou-se como base a pesquisa realizada na análise de mercado (Capítulo 4.6), a qual apresentou que 20% das respondentes compram à vista, 53% compram no cartão de crédito e 27% compram seus produtos pelo crediário da loja.

Conforme a tabela 17 alcançou-se a média ponderada dos prazos de vendas, multiplicando o percentual das vendas pelo número de dias que serão concedidos aos clientes, acarretando em um resultado de 52 dias indicando a média de dias que a filial levará para receber as suas vendas a prazo.

Tabela 17 – Prazo médio de recebimento

CONTAS A RECEBER - PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO		
Prazo Médio de Vendas	Nº de Dias	Média ponderada em dias
À Vista 20%	0	0,0
Cartão de Crédito/Débito 25%	30	7,5
Cartão de Crédito/Débito 28%	60	16,8
À Prazo 8%	60	4,8
À Prazo 7%	90	6,3
À Prazo 6%	120	7,2
À Prazo 6%	150	9,0
PRAZO MÉDIO TOTAL		52

Fonte: Elaborado pela autora

Com o intuito de calcular o prazo médio de pagamento dos fornecedores, utilizou-se os mesmos passos a cima. De acordo com a tabela 18 é possível verificar que todas as compras serão pagas, aos fornecedores, à prazo, apenas com diferenciação no número de dias, Resultando em 84 dias.

Tabela 18 – Prazo médio de pagamento

FORNECEDORES - PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO		
Prazo Médio de Vendas	Nº de Dias	Média ponderada em dias
À Prazo 10%	30	3,0
À Prazo 25%	60	15,0
À Prazo 40%	90	36,0
À Prazo 25%	120	30,0
PRAZO MÉDIO TOTAL		84 dias

Fonte: Elaborado pela autora

Sabendo que o prazo médio de recebimento das vendas da filial da Yes Calçados é de 52 dias e que a loja possui uma necessidade média de estoques de 60 dias, constata-se que a empresa possui 112 dias de recursos fora de seu caixa. Desta maneira, deduzindo do prazo médio de pagamento dos fornecedores, que são os recursos de terceiros no caixa da empresa, encontra-se a necessidade de 28 dias de capital de giro, fato este, apresentado na tabela 19 abaixo.

Tabela 19 - Necessidade líquida capital de giro

NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO	
Recursos da empresa fora de caixa	Número em dias
1. Contas a receber - prazo médio de vendas	52
2. Estoque - necessidade média de estoque	60
TOTAL	112
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	84
NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO	28

Fonte: Elaborado pela autora

Efetuada o cálculo da necessidade de capital de giro em dias, a tabela 20 mostra o caixa mínimo da filial da Yes Calçados, que representa a reserva necessária para que empresa financie suas operações iniciais.

Tabela 20- Cálculo caixa mínimo

CAIXA MÍNIMO	
1. Gastos fixos mensais	R\$ 10.511,01
2. Gastos variáveis mensais	R\$ 30.568,71
3. Gasto total da empresa (1+2)	R\$ 41.079,72
4. Gasto total diário (Item 3/30)	R\$ 1.369,32
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias	28
TOTAL DE CAIXA MÍNIMO (ITEM 4x5)	R\$ 38.341,07

Fonte: Elaborado pela autora

Com a soma do estoque inicial e do caixa mínimo, encontra-se o total do capital de giro necessário para que o funcionamento da empresa ocorra normalmente. Neste caso, a filial da Yes Calçados necessitaria de R\$ 197.931,07 (cento e noventa e sete mil novecentos e trinta e um reais e sete centavos) de capital de giro.

Tabela 21 - Cálculo capital de giro

CAPITAL DE GIRO	
1. Estoque Inicial	R\$ 159.590,00
2. Caixa Mínimo	R\$ 38.341,07
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (1+2)	R\$ 197.931,07

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.3 Investimentos pré-operacionais

Na tabela 22 são apresentados os investimentos pré-operacionais, totalizando em R\$ 3.240,00 (três mil duzentos e quarenta reais), distribuídos entre:

Tabela 22 - Estimativa investimentos pré-operacionais

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
Descrição	Custos
Despesas de legalização	R\$ 2.000,00
Divulgação	R\$ 890,00
Outras	R\$ 350,00
TOTAL	R\$ 3.240,00

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.4 Investimentos totais

Os investimentos totais da filial da Yes Calçados estão expostos na tabela 23, onde os valores encontrados são o somatório dos investimentos fixos (tabela 15), capital de giro (tabela 21) e os investimentos pré-operacionais (tabela 22). Conforme explicitado, a fonte de recursos são de terceiros, neste caso, será a proprietária da matriz da Yes Calçados quem irá arcar com o investimento da filial.

Tabela 23 - Estimativa dos investimentos totais

INVESTIMENTOS TOTAIS		
Descrição dos investimentos	Valor	Percentual
1. Investimentos fixos	R\$ 65.564,00	24,6%
2. Capital de giro	R\$ 197.931,07	74,2%
3. Investimentos Pré Operacionais	R\$ 3.240,00	1,2%
TOTAL (1+2+3)	R\$ 266.735,07	100%
FONTE DE RECURSOS		
1. Recursos de terceiros	R\$ 266.735,07	100%
TOTAL	R\$ 266.735,07	100%

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.5 Faturamento mensal da empresa

A tabela 24 abaixo demonstra a estimativa de faturamento mensal da filial da Yes Calçados, prevendo um total de R\$ 64.110,00 (sessenta e quatro mil cento e dez reais). Valor este calculado tendo como base uma perspectiva de venda dos produtos.

Tabela 24 - Estimativa do faturamento mensal

FATURAMENTO MENSAL			
Produtos/Serviços	Quantidade	Valor Unitário	Faturamento total (R\$)
Acessórios	40	R\$ 109,00	R\$ 4.360,00
Calçados Femininos	250	R\$ 239,00	R\$ 59.750,00
TOTAL ESTOQUE INICIAL			R\$ 64.110,00

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.6 Despesas variáveis

As despesas variáveis estão relacionadas aos gastos de comercialização, os quais variam de acordo com o faturamento da empresa, como os impostos, comissões de funcionários, taxa de administração do cartão de crédito e débito, assim como as sacolas e as embalagens para presente.

Os impostos foram calculados tomando como base a tributação do Simples Nacional, sendo este o Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e das

Empresas de Pequeno Porte, abrangendo os impostos federais, estaduais e municipais em uma única guia, aplicando 4% em cima do faturamento estimado da empresa.

No que diz respeito a comissões, a loja oferecerá 1,5% de comissão para cada produto vendido pelas funcionárias. A taxa de administração do cartão de crédito será de 4,6%, prevendo que 53% das vendas da empresa serão realizadas com esta forma de pagamento, aplicou-se este percentual ao faturamento total da empresa e posteriormente, multiplicou-se pela taxa de administração do cartão. Para cálculo da despesa referente a sacolas foi estimando um percentual de 0,5% sobre o faturamento e para as embalagens para presente um percentual de 0,1% sobre o mesmo.

Desta maneira, com um faturamento mensal de R\$ 64.110,00, as despesas variáveis da empresa será de R\$ 5.473,71 (cinco mil quatrocentos e setenta e três reais e setenta e um centavos).

Tabela 25 - Estimativa das despesas variáveis

DESCRIÇÃO	%	FATURAMENTO ESTIMADO	CUSTO TOTAL (R\$)
1. IMPOSTOS			
SIMPLES	4%	R\$ 64.110,00	R\$ 2.564,40
SUBTOTAL 1			R\$ 2.564,40
2. GASTOS COM VENDAS			
Comissões	1,5%	R\$ 64.110,00	R\$ 961,65
Taxa de administração do cartão de crédito	4,6%	R\$ 33.978,30	R\$ 1.563,00
Sacolas	0,5%	R\$ 64.110,00	R\$ 320,55
Embalagem para presente	0,1%	R\$ 64.110,00	R\$ 64,11
SUBTOTAL 2			R\$ 2.909,31
TOTAL (Subtotal 1 + 2)			R\$ 5.473,71

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.7 Custo da mercadoria vendida

A tabela 26 demonstra o cálculo do custo da mercadoria vendida. Para se apurar este valor, primeiramente, multiplicou-se a quantidade de mercadorias estimada de vendas, pelo seu custo de aquisição. Somando os resultados obtidos de todos os produtos obteve-se o valor total do CMV.

Tabela 26 - Estimativa custo da mercadoria vendida

CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA			
Produtos/Serviços	Estimativa de vendas	Valor Unitário	CMV (R\$)
Acessórios	40	R\$ 45,00	R\$ 1.800,00
Calçados Femininos	250	R\$ 89,90	R\$ 22.475,00
TOTAL ESTOQUE INICIAL			R\$ 25.095,00

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.8 Gastos com mão-de-obra

Os gastos referentes a mão-de-obra da Yes Calçados abrangem os salários e encargos sociais, INSS e FGTS, relacionado as duas funcionária do empreendimento. A tabela 27 apresenta a cálculo do desembolso com salários: aplicou-se o percentual de 8% de INSS e 8% FGTS, sobre os salários mensais das atendentes da loja de R\$ 1.200,00.

Tabela 27 - Estimativa dos gastos com mão-de-obra

Nº de empregados		Salário mensal	Subtotal	% Encargos sociais		Encargos sociais		Total salário + encargos sociais
2	x	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00	16%	=	R\$ 384,00	=	R\$ 2.784,00
TOTAL							R\$ 2.784,00	

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.9 Gastos com depreciação

A tabela 28 apresenta os gastos com depreciação dos bens da empresa. Para realizar o respectivo cálculo primeiramente separaram-se os valores dos bens por equipamentos, móveis e utensílios e computadores, posteriormente dividiu-se pelo tempo de vida útil do bem para obter a depreciação anual e após realizou o rateio para os 12 meses, encontrando a depreciação mensal.

Tabela 28 - Estimativa dos gastos com depreciação

DEPRECIACÃO				
Ativos fixos	Valor do Bem (R\$)	Vida Útil (anos)	Deprec. Anual (R\$)	Deprec. Mensal (R\$)
Máquinas e Equipamentos	R\$ 5.485,00	10	R\$ 548,50	R\$ 45,71
Móveis e utensílios	R\$ 54.299,00	10	R\$ 5.429,90	R\$ 452,49
Computadores	R\$ 5.780,00	5	R\$ 1.156,00	R\$ 96,33
TOTAL				R\$ 594,53

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.10 Despesas fixas mensais da empresa

Estão elencados como despesas fixas da empresa, os gastos que acontecerão independente da quantidade de mercadoria vendida no mês. Na tabela 29 estão demonstradas todas as despesas fixas da filial da Yes Calçados.

Tabela 29 – Estimativa das despesas fixas mensais

DESCRIÇÃO	CUSTOS
Água	R\$ 50,00
Aluguel	R\$ 3.500,00
Depreciação	R\$ 593,01
Energia Elétrica	R\$ 230,00
Honorários contador	R\$ 330,00
Material de expediente	R\$ 80,00
Material de limpeza	R\$ 25,00
Mensalidade cartão de crédito	R\$ 89,00
Mensalidade <i>Software</i>	R\$ 110,00
Pró-Labore	R\$ 2.500,00
Salários + encargos	R\$ 2.784,00
Telefone + Internet	R\$ 220,00
TOTAL	R\$ 10.511,01

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.11 Demonstrativo de resultados

Na tabela 30 é apresentado o demonstrativo de resultados da filial da Yes calçados, onde, primeiramente, apresentou-se a receita total com vendas, deduzindo os custos variáveis

totais, encontrando então a margem de contribuição, para que então, após a dedução dos custos fixos finais, encontrasse o resultado operacional, onde, neste período planejado o lucro será de R\$ 23.030,28 (vinte e três mil e trinta reais e vinte e oito centavos), representando 35,9% do faturamento da empresa.

Tabela 30 - Demonstrativo de resultado DRE

Descrição	Valor (R\$)	Valor Anual (R\$)	Percentual (%)
1. Receita total com vendas	R\$ 64.110,00	R\$ 769.320,00	100%
2. Custos variáveis totais			
2.1 Custos das mercadorias vendidas	R\$ 25.095,00	R\$ 301.140,00	39%
2.2 Imposto sobre as vendas	R\$ 2.564,40	R\$ 30.772,80	4%
2.3 Gastos com vendas	R\$ 2.909,31	R\$ 34.911,74	5%
SUBTOTAL	R\$ 30.568,71	R\$ 366.824,54	48%
3. Margem de contribuição	R\$ 33.541,29	R\$ 402.495,46	52%
4. Custos fixos finais	R\$ 10.511,01	R\$ 126.132,12	16%
RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 23.030,28	R\$ 276.363,34	35,9%

Fonte: Elaborado pela autora

4.9.12 Indicadores de viabilidade

Com o intuito de analisar a viabilidade da implantação de uma filial da Yes Calçados na cidade de Tubarão, foram adotados os seguintes indicadores para tal análise: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e o prazo médio de retorno do investimento.

a) Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem às despesas e custos. Desta forma, após o cálculo, R\$ 20.090,49 será o valor mínimo que a empresa terá que vender ao mês para não ter lucro e nem prejuízo.

Figura 11 - Ponto de Equilíbrio

<u>PONTO DE EQUILÍBRIO</u>			
Índice Margem de Contribuição:	$\frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Receita Total}}$	$= \frac{\text{R\$ 33.541,29}}{\text{R\$64.110,00}}$	$= 0,52$
Ponto de Equilíbrio:	$\frac{\text{Custo fixo total}}{\text{Índice Margem de contribuição}}$	$= \frac{\text{R\$ 10.511,01}}{0,52}$	R\$ 20.090,49

Fonte: Elaborado pela autora

b) Índice de lucratividade

O índice de lucratividade é um indicador de eficiência operacional indicando qual será o ganho que a empresa conseguirá gerar sobre o trabalho que desenvolve, ou seja, busca medir o lucro em relação as vendas. Deste modo verifica-se que sob os R\$ 64.110,00 de receita total da empresa, sobram R\$ 23.030,28 na forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e custos, o qual indica uma lucratividade de 35,9% ao mês.

Figura 12 - Índice de lucratividade

<u>LUCRATIVIDADE</u>	
Lucratividade:	$\left(\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita Total}} \right) \times 100 = \left(\frac{\text{R\$ 23.030,28}}{\text{R\$64.110,00}} \right) = \mathbf{35,9\%}$

Fonte: Elaborado pela autora

c) Índice de rentabilidade

O índice de rentabilidade avalia o retorno sobre o investimento, avaliando o desempenho da empresa quanto à eficiência de suas decisões. Na figura 13 apresenta um índice de 8,6% de rentabilidade, referindo-se ao lucro da filial da Yes Calçados quanto ao seu investimento total. Isso significa que a cada mês a empresa recupera por meio dos lucros obtidos 8,6% do valor investido no negócio.

Figura 13 - Índice de rentabilidade

RENTABILIDADE

$$\text{Rentabilidade:} \left(\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento Total}} \right) \times 100 = \left(\frac{\text{R\$ 23.030,28}}{\text{R\$266.735,07}} \right) = \mathbf{8,6\%}$$

Fonte: Elaborado pela autora

d) Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno visa apresentar o tempo necessário para que se recupere o investimento com a instalação da empresa. Neste caso, o prazo será de 11 meses e 17 dias após o início das atividades da filial.

Figura 14 - Prazo de retorno do investimento

PRAZO DO RETORNO DO INVESTIMENTO

$$\text{Prazo do retorno do investimento:} \left(\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}} \right) = \left(\frac{\text{R\$266.735,07}}{\text{R\$ 276.363,34}} \right) = \mathbf{0,97}$$

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do atual cenário, onde muitas empresas abrem suas portas diariamente com o intuito de gerar riqueza e mão-de-obra, muitos empreendedores estão visando a qualificação, a fim de administrar da melhor forma suas empresas.

Desta forma, um plano de negócios bem estruturado faz com que o planejamento feito dê preparo para o gestor enfrentar o mercado, sinalizando as ameaças, as oportunidades, forças e fraquezas, análise dos clientes, concorrente e fornecedores, além de todo um planejamento financeiro e os demais dados necessários para que seja possível desenvolver todas as atividades necessárias para que se ofereçam produtos e serviços de forma eficiente e sustentável.

O objetivo geral e os específicos deste estudo foram atendidos, visto que, de acordo com os dados obtidos a viabilidade para a abertura foi positiva, pois, principalmente, diante da análise de mercado, abrangendo pesquisas com clientes, concorrentes e fornecedores, plano de marketing e plano financeiro os resultados obtidos foram atrativos, vislumbrando ser possível a abertura de uma filial da Yes Calçados na cidade de Tubarão.

Para concluir a etapa da análise mercadológica, foi realizada uma pesquisa com os clientes alvo do empreendimento, com o intuito de identificar o perfil e seus hábitos de compra. Com os possíveis fornecedores foram realizadas entrevistas, para que se pudessem coletar informações quanto aos produtos e a logística de entrega e pagamento por eles ofertados. Já com os concorrentes, a partir da pesquisa mercadológica, foi possível identificar algumas lojas em que os clientes geralmente efetuam suas compras, porém, com o método de cliente oculto, foi possível identificar os concorrentes que de fato afetam o empreendimento planejado, analisando entre eles os fatores críticos de sucesso do mercado calçadista.

Para desenvolver o plano de marketing foram expostas as estratégias referentes ao preço, produto, praça e promoção do empreendimento, assim como o plano operacional, demonstrando o possível *layout* da loja, de forma a exemplificar a estrutura e organização do empreendimento.

Por fim, elaborou-se o plano financeiro, estimando os investimentos fixos, pré operacionais, capital de giro, faturamento mensal, despesas fixas e variáveis, custo da mercadoria vendida, gastos com mão-de-obra, depreciação, demonstrativo de resultado, assim como o cálculo dos índices de viabilidade.

Como resultado financeiro, ao examinar a eficácia das operações da empresa, a filial da Yes Calçados apresentou um índice de lucratividade de 35,9%, indicando o faturamento da

loja depois de pagos todos os gastos, indicando um bom percentual de retorno pela loja sobre as vendas. Quanto ao índice de rentabilidade, o qual reflete a capacidade da empresa de autofinanciamento, 8,6% é o percentual de retorno obtido pela filial sobre o capital investido na mesma. De acordo com os cálculos efetuados, estima-se que em aproximadamente um ano a loja obterá o seu retorno do investimento, sendo este, um retorno rápido e de baixo risco.

Desta maneira, levando em consideração o crescimento da cidade e do mercado de atuação, assim como a análise dos dados, acredita-se que a abertura de filial da Yes Calçados na cidade de Tubarão será um empreendimento viável.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de Capital de Giro**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira**: pequenas e médias empresas. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 139 p.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008.

BERRY, Leonandod L.; PARASURAMAN, A.. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-norma, 1992.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIELO, et al. **Plano de negócios: Planejando seu negócio**. Paraná, 2009

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003. 408 p.

CORRÊA, Abidack Raposo. O complexo coureiro calçadista brasileiro. **Bndes Setorial**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p.65-92, set. 2001.

_____. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHURCHILL, Gilbert A. JR.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DA SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, UFSC, 2001.

DIAS, Sergio Roberto; et al. **Marketing: Estratégia e Valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299 p.

EXPERIAN, Serasa. **Nascimento de Empresas:** Número de novas empresas cresce 2,3% no primeiro trimestre de 2015, revela Serasa Experian. 2015. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/numero-de-novas-empresas-cresce-23-no-primeiro-trimestre-de-2015-revela-serasa-experian/>>. Acesso em: 29 maio 2015.

FERRELL, O.C.; HATLINE, M.D. **Estratégias de Marketing.** 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2007. 188 p.

GORINI, Ana Paula F.; SIQUEIRA, Sandra Helena G. de. **Complexo coureiro-calçadista.** BNDES Setorial, 2002.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehson. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

KOTLER. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7 ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0:** As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 215 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A.. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

LAPPONI, Juan Carlos. **Avaliação de projetos de investimento**. São Paulo: Lapponi Treinamentos e Editora LTDA, 1996.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. 6ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 28. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2010. 335 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PILLON, Raquel Basso Figueira. **Planejamento estratégico em um hospital universitário: um estudo do caso no Hospital Universitário da UFSM**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2011.

PIRES, Bruna S. Blondin. Aplicação das forças de Porter como vantagem competitiva: estudo de caso em uma empresa franqueada do ramo de vestuário. **Iv Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte e Nordeste de Educação Tecnológica**, Belém- PA, 2009.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 287 p.

REVISTA DO LOJISTA DE CALÇADOS: Sua loja tem um programa de fidelização de clientes?. São Paulo: Gbm Comunicação, 2015.

REICHHELD, Frederick et al. **The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2006. Disponível em: <books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=52X3-A3U2VQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=ultimate+question:+for+driving+good&ots=LZ51Gg0r-3&sig=_S2qAeYbwQUvo9H9Jy2AjsDrC8#v=onepage&q=ultimate+question:+for+driving+good&f=false>. Acesso em: 13 out de 2015.

RICHERS, Raimar. **Marketing: Uma visão brasileira**. São Paulo: Editora Negócio, 2000. 430 p.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios:** Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 338 p.

SEBRAE. **Conheça o mercado de calçados e bolsas.** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-o-mercado-de-cal%C3%A7ados-e-bolsas>>. Acesso em: 29 mai. de 2015.

_____. **Como elaborar um Plano de negócios.** Brasília, 2013.
SEBRAE/SC. **CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: MEI - ME - EPP.** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 25 out. 2015.

SEBRAE/SP. **Causa Mortis:** O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo, 2014

SEBRAE/SIS. **Tendências do varejo de calçados:** Oportunidades para os pequenos negócios. Florianópolis, 2015.

SINDICALÇADOS/ES. **O Mercado do Setor de Calçados.** 2012. Disponível em: <www.sindicalcados-es.com.br/Informa.doc>. Acesso em: 29 maio 2015.

VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

ZIKMUND, Willian G., **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Thomson, 2006.

ANEXO A- Roteiro de entrevista com a proprietária matriz

- 1) Quais os produtos ofertados em sua loja?
- 2) Quais são os fornecedores dos produtos comercializados na matriz da Yes Calçados?
- 3) Explique como é a logística para o contato com os mesmos
- 4) Quantos calçados, em média, a sua loja vende por mês?
- 5) Quanto custa, em média, um par de calçados e um acessório ofertado em sua loja?
- 6) Qual a periodicidade de compra dos produtos?

ANEXO B – Questionário com potenciais clientes

1) Você já comprou ou compra calçados femininos em Tubarão - SC?
(Pergunta filtro)

2) Sexo
() Feminino () Masculino

***Caso selecione a opção Masculino as questões seguintes serão bloqueadas.**

3) Idade
() Abaixo de 18 anos () 18 a 30 anos () 30 a 45 anos () acima de 50 anos

4) Qual a sua cidade?_____

5) Qual o seu bairro?_____

6) Qual a sua renda mensal?

() 1 salário () 2 a 5 salários () 5 a 10 salários () acima de 10 salários

7) Você costuma comprar calçados com que frequência?

() 2 vezes por mês () 1 vez por mês () a cada 4 meses () 2 vezes por ano

8) Quanto você paga, em média, por um par de calçado?

() até R\$100 () de R\$100 a R\$180 () de R\$180 a 250 () acima de R\$250
() Costumo comprar o que gosto, independente do valor

9) Quando você compra calçado, qual a forma de pagamento utilizado?

() à vista () crediário da loja () cartão de crédito () outro _____

10) Em que ocasião você compra calçados?

() Sempre que a loja me informa das novidades
() Quando estou passando em frente a loja
() Sempre que me agrado de um modelo que a loja tenha
() Quando tenho uma ocasião específica para usá-lo
() Quando estou triste/baixa autoestima
() Quando a loja oferece promoção (descontos)

11) Quando você pensa em uma marca de calçados femininos, qual você lembra primeiro?

12) Você está satisfeita com a quantidade e qualidade das lojas em Tubarão?

() Sim () Não

13) Em que loja, no município de Tubarão, você costuma realizar suas compras de calçados?

14) Para você o que é mais importante em uma loja de calçados?
 (Considere 1 sendo mais importante e 5 menos importante, pode haver repetição de alternativas)

	1	2	3	4	5
Diversidade de modelos					
Diversidade de marcas					
Preços					
Localização/facilidade de acesso					
Atendimento					
Outro					

15) Você conhece a Yes Calçados localizada em Braço do Norte?

() Sim () Não () Já ouvi falar

16) Em sua opinião, uma loja no mesmo padrão se comportaria em Tubarão?

() Sim () Não

ANEXO C – Roteiro de entrevista com fornecedores

Nome representante de Santa Catarina:

Telefone:

- 1) Qual marca você representa?
- 2) A sua marca exige periodicidade fixa para a compra?
- 3) Existe uma compra mínima exigida pela marca? De quantos pares de calçados?
- 4) Quais as restrições para uma loja torna-se cliente da marca?
- 5) Qual a logística de entrega dos produtos de sua marca?
- 6) Quais as formas de pagamentos?
- 7) Qual a capacidade de entrega, referente à quantidade e prazo de produtos com qualidade? A que custo?